

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра економіки і підприємництва

«На правах рукопису»
УДК 338.432

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри

_____ П.В.Круш
(підпис) (ініціали, прізвище)

“ ____ ” _____ 2018 р.

Магістерська дисертація

зі спеціальності 051 «Економіка» _____
зі спеціалізації «Економіка підприємства» _____
на тему: «Управління виробничим потенціалом з метою підвищення ефективності
функціонування роботи підприємства» _____

Виконала: студентка II курсу, групи УЕ-71мп
Дзюбинська Христина Миколаївна _____

(підпис)

Науковий керівник: доц., к.е.н. Шашина М.В. _____

(підпис)

Консультант

з економіко-математичного розділу: доц., к.е.н. Кузьмінська Н.Л. _____

(підпис)

Консультант з нормоконтролю: доц., к.е.н. Кривда О.В. _____

(підпис)

Рецензент: доц., к.е.н. Єрешко Ю.О. _____

(підпис)

Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних посилань.
Студент _____
(підпис)

Київ – 2018

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра економіки і підприємництва
Рівень вищої освіти - другий (магістерський) за освітньо-професійною
програмою
Спеціальність 051 «Економіка»
Спеціалізація «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ П.В. Круш _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

«___» _____ 20___ р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

Дзюбинської Христини Миколаївни

1. Тема дисертації «Управління виробничим потенціалом з метою підвищення ефективності функціонування роботи підприємства», науковий керівник дисертації доц., к.е.н. Шашина Марина Володимирівна затверджені наказом по університету від «12» 09 2018 р. № 3506-с
2. Строк подання студентом дисертації 03.12.2018 р.
3. Об'єкт дослідження процес формування виробничого потенціалу КЕРНЕЛ ГРУП
4. Предмет дослідження (Вихідні дані-для магістерської дисертації за освітньо-професійною програмою) наукові та навчально-методичні матеріали, законодавчі й нормативні акти України, внутрішня звітність, фінансова звітність (форма №1 «Звіт про фінансовий стан»; форма №2 «Звіт про фінансові результати»), статистична звітність.
5. Перелік завдань, які потрібно розробити:
 - I. Теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємства
 - 1.1. Сутність поняття «виробничий потенціал підприємства»
 - 1.2. Зміст та теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємства
 - 1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом підприємства
 - II. Оцінка та аналіз управління виробничим потенціалом КЕРНЕЛ ГРУП
 - 2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності КЕРНЕЛ ГРУП
 - 2.2. Аналіз фінансово-економічного стану КЕРНЕЛ ГРУП

2.3. Оцінка практики управління виробничим потенціалом КЕРНЕЛ ГРУП
2.4. Факторний аналіз чинників формування ефективної системи управління виробничим потенціалом КЕРНЕЛ ГРУП

ІІІ. Наукове обґрунтування напрямів удосконалення управління виробничим потенціалом КЕРНЕЛ ГРУП

3.1. Напрямки удосконалення управління виробничим потенціалом у практиці КЕРНЕЛ ГРУП

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження заходу з оптимізації використання виробничих відходів

3.3. Обґрунтування доцільності застосування концепції ощадливого виробництва для КЕРНЕЛ ГРУП

3.4. Прогнозування тенденцій зміни економічної ефективності діяльності КЕРНЕЛ ГРУП в умовах реалізації запропонованих заходів та їх вплив на управління виробничим потенціалом підприємства

6. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу: _____

7. Орієнтовний перелік публікацій: _____

8. Консультанти розділів дисертації

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Консультант з економіко - математичного розділу	К.е.н. Кузьмінська Н.Л., доцент кафедри економіки і підприємництва КПП ім. Ігоря Сікорського		
Нормоконтроль	Доц., к.е.н. Кривда О.В., доцент кафедри економіки і підприємництва КПП ім. Ігоря Сікорського		

9. Дата видачі завдання 20.09.2017 р.

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строк виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Затвердження теми науковим керівником	20. 09. 2017 р.	
2.	1-й розділ написання магістерської дисертації	03. 09. 2018 р.	
3.	2-й розділ написання магістерської дисертації	08. 10. 2018 р.	
4.	3-й розділ написання магістерської дисертації	19. 11. 2018 р.	
5.	Попередній захист магістерської дисертації	23. 11. 2018 р.	
6.	Строк подання магістерської дисертації на кафедру ЕіП	03. 12. 2018 р.	
7.	Захист магістерської дисертації	з 17.12.2018 р. по 22.12.2018 р.	

Студент _____

Дзюбинська Х.М.

Науковий керівник дисертації _____

доц.,к.е.н. Шашина М.В.

Реферат

Магістерська дисертація Дзюбинської Христини Миколаївни на тему «Управління виробничим потенціалом з метою підвищення ефективності функціонування роботи підприємства», спеціальність 051 «Економіка», спеціалізація «Економіка підприємства», КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018, Київ.

Дипломна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків та рекомендацій, додатків.

Робота виконана в обсязі 115 сторінок друкованого тексту, містить 20 рисунок, 51 таблицю та 3 додатки.

Мета даної роботи полягає в тому, щоб на основі доступної літератури проаналізувати та довести актуальність і значення обґрунтування науково-методичних засад та практичних рекомендацій щодо управління виробничим потенціалом підприємств АПК, а також провести аналіз ефективності управління виробничим потенціалом КЕРНЕЛ ГРУП, надати основні рекомендації щодо її підвищення та розрахувати економічний ефект від запропонованих заходів.

Для аналітичного дослідження та розробки пропозицій в роботі використані такі методи як: узагальнення, аналізу і синтезу, економічного аналізу, факторного аналізу, експерименту та підрахунку, прогнозування.

В роботі розроблено 2 заходи з неенергетичного використання відходів і впровадження концепції ощадливого виробництва. За результатами розрахунків, у порівнянні із фактично застосованою на підприємстві практикою реалізації 58% наявного обсягу лушпиння третім особам захід щодо виробництва паливних брикетів виявився більш економічно доцільними. В свою чергу завдяки впровадженню на підприємстві концепції ощадливого виробництва очікується зменшення величини усіх видів запасів підприємства і збутових витрат, що допоможе підвибити оборотність оборотних фондів підприємства.

Аналітичні дослідження дозволили розробити рекомендації щодо доцільності впровадження 2 заходів: неергатичного використання соняшникового лушпиння і концепції ощадливого виробництва. Виявилось, що впровадження проектів може потенційно генерувати додатковий прибуток для підприємств. У результаті реалізації пропозицій очікується приріст чистого прибутку КЕРНЕЛ на 15-20% у 2019-2022 рр.

Об'єктом дослідження є процес формування виробничого потенціалу КЕРНЕЛ ГРУП. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до забезпечення ефективності управління виробничим потенціалом КЕРНЕЛ.

Ключові слова: виробництво, потенціал підприємства, виробничий потенціал, прогнозування, оцінка ефективності управління виробничим потенціалом.

Abstract

Master's dissertation Dziubinska Khrystina Mykolyivna on the topic "Management of production potential of enterprise in order to increase its efficiency", specialty 051 "Economics", specialization "Business Economics", KPI them. Igor Sikorsky, 2018, Kyiv.

Thesis consists of an introduction, 3 chapters, conclusions and recommendations, applications.

The work is executed in volume of 115 pages of printed text, contains 20 figures, 51 tables and 3 applications.

The purpose of this work is to analyze and prove the relevance and significance of the substantiation of scientific and methodical principles and practical recommendations for management of the industrial potential of agricultural enterprises, as well as to analyze the efficiency of management of the production potential of the KERNEL GROUP, to provide the main recommendations for its improvement. and calculate the economic effect of the proposed measures.

For analytical research and development of proposals in the work used the following methods: generalization, analysis and synthesis, economic analysis, factor analysis, experiment and counting, forecasting.

In this work 2 measures on non-energy use of wastes have been developed and the concept of economical production has been introduced. According to the results of the calculations, in comparison with the actual practice of implementing 58% of the existing amount of husk to third parties, the measure on the production of fuel briquettes was more economically feasible. In turn, due to the introduction of the concept of economical production at the enterprise, a decrease in the size of all types of stock of the company and sales costs, which will help to increase the turnover of working capital of the enterprise is expected.

Analytical studies allowed to elaborate recommendations on the feasibility of implementing two measures: the use of sunflower husk and the concept of economical production. It turned out that the implementation of projects could potentially generate additional profits for enterprises. As a result of the implementation of the proposals, Kernel's net profit is expected to increase by 15-20% in 2019-2022. The object of the research is the process of forming the production potential of the KERNEL GROUPS. The subject of the study is a set of theoretical, methodological and practical approaches to ensuring the effective management of the production potential of KERNEL.

Key words: production, enterprise potential, production potential, forecasting, estimation of the efficiency of production potential management.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	9
ВСТУП	11
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	16
1.1. Сутність поняття «виробничий потенціал підприємства».....	16
1.2. Зміст та теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємства	23
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом.....	29
Висновки до розділу I	35
РОЗДІЛ II. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КЕРНЕЛ ГРУП	37
2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності КЕРНЕЛ ГРУП ...	37
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану КЕРНЕЛ ГРУП.....	51
2.3. Оцінка практики управління виробничим потенціалом КЕРНЕЛ ГРУП	69
2.4. Факторний аналіз чинників формування ефективної системи управління виробничим потенціалом КЕРНЕЛ ГРУП.....	74
Висновки до розділу II.....	78
РОЗДІЛ III. НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КЕРНЕЛ ГРУП	80
3.1. Напрямки удосконалення управління виробничим потенціалом у практиці КЕРНЕЛ ГРУП	80
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження заходу з оптимізації використання виробничих відходів.....	87
3.3. Обґрунтування доцільності застосування концепції ощадливого виробництва для КЕРНЕЛ ГРУП	91
3.4. Прогнозування тенденцій зміни економічної ефективності діяльності КЕРНЕЛ ГРУП в умовах реалізації запропонованих заходів та їх вплив на управління виробничим потенціалом підприємства	92
Висновки до розділу III	98
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТКИ.....	112

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю;

ПрАТ – Приватне акціонерне товариство;

ОЕЗ – олійноекстракційний завод;

РФ – Російська Федерація;

АПК – агропромисловий комплекс;

ob – об’єкт управління;

am – цілі функціонування;

cr – критерій діяльності;

el – елементи управління і їх взаємозв’язки;

in – інструменти впливу на елементи управління;

rs – забезпечуючі ресурси;

f – формалізований вигляд механізму управління виробничим потенціалом;

E_{MT} – рівень ефективності управління матеріально-технічним потенціалом підприємства;

вф – бальна оцінка окремого показника ефективності управління виробничими фондами;

оф – бальна оцінка окремого показника ефективності управління оборотними фондами;

на – бальна оцінка окремого показника ефективності управління нематеріальними активами;

n1 – кількість показників у складовій потенціалу виробничих фондів;

n2 – кількість показників у складовій потенціалу оборотних фондів;

n3 – кількість показників у складовій потенціалу нематеріальних активів;

З – кількість складових матеріально-технічного потенціалу підприємства;

E_P – рівень ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства;

T – бальна оцінка окремого показника ефективності використання трудового потенціалу;

n4 – кількість показників у складовій трудового потенціалу;

2 – кількість складових ресурсного потенціалу підприємства;

E_B – рівень ефективності управління виробничим потенціалом підприємства;

I – бальна оцінка окремого показника ефективності використання інноваційного потенціалу;

n_5 – кількість показників у складовій інноваційного потенціалу;

2 – кількість складових виробничого потенціалу підприємства;

x_1 – вартість основних фондів;

x_2 – величина оборотних активів;

x_3 – вартість нематеріальних активів;

x_4 – витрати на оплату праці;

x_5 – інвестиційні витрати.

ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження. Сучасний стан та тенденції розвитку економіки України призводять до необхідності пошуку нових підходів до управління потенціалом промислового підприємства. Конкуренція, що сьогодні характеризує більшу частину ринків держави, висуває підприємствам нові завдання, одне з котрих – досягнення максимально можливого ступеня використання наявних у розпорядженні підприємства ресурсів.

Дане питання лежить в сфері прийняття управлінського рішення і пов'язане із необхідністю вдосконалення механізму управління виробничим потенціалом підприємства. Важливість оцінки ефективності використання виробничого потенціалу підприємства полягає у тому, що виявлення його кількісних та якісних параметрів, а також вивчення самого процесу його формування, дозволяє керівництву підприємства приймати ґрунтовні рішення щодо управління виробництвом як складовою частиною підприємства.

Ефективне управління виробничим потенціалом підприємства витікає у зниження собівартості виробництва, покращення використання та обґрунтоване скорочення (нарощення) виробничої потужності підприємства, раціоналізацію напрямків споживання виробничих ресурсів тощо. Останнім часом промислові підприємства України характеризуються поступовим зниженням виробничої активності, неповним використанням основних фондів, падінням рівня технічної оснащеності. На виході із системи продукція підприємств є неконкурентоспроможною, не відповідає вимогам ринку, а також уявленням споживача про неї. Все це обумовлює необхідність підвищення ефективності управління виробничим потенціалом підприємства.

Оцінка сучасного стану проблеми. На сучасному етапі у розробку і розвиток поняття «виробничий потенціал» зробили внесок такі економісти як Н.С. Краснокутська [23], Р.О. Толпежніков [44], В.Н. Авдєєнко [2], В.А. Котлов [2], Л.І. Абалкін [1] тощо. Перелічені науковці досліджували питання формування та оцінки виробничого потенціалу підприємства, зробили вагомий внесок у виокремлення факторів впливу на його величину.

Аналіз економічної літератури за темою магістерської дисертації довів, що не зважаючи на значущість вже здійснених наукових розробок, додаткового опрацювання потребує питання оцінки ефективності управління виробничим потенціалом підприємств, зокрема агропромислового комплексу.

Враховуючи вагомість проблеми управління виробничим потенціалом підприємств АПК та її практичне значення темою магістерської дисертації було обрано **«Управління виробничим потенціалом з метою підвищення ефективності функціонування роботи підприємства»**.

Зв'язок роботи з науково-дослідними темами. Магістерську дисертацію підготовлено відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри економіки та підприємництва НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського» за темою: «Управління підприємствами та шляхи підвищення ефективності їх діяльності» (номер державної реєстрації 0109U008919), у межах якої автором обґрунтовано теоретичні засади забезпечення ефективності управління виробничим потенціалом підприємства та розроблено напрямки її підвищення.

Метою дослідження є обґрунтування науково-методичних засад та практичних рекомендацій щодо управління виробничим потенціалом підприємств АПК.

Для досягнення поставленої мети було визначено і вирішено наступні **завдання:**

- 1) визначити економічну сутність виробничого потенціалу підприємства;
- 2) охарактеризувати зміст та теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємства;
- 3) розкрити сутність методичних підходів до оцінки ефективності управління виробничим потенціалом підприємства;
- 4) дослідити фактичний стан виробничо-господарської діяльності КЕРНЕЛ ГРУП;
- 5) провести фінансового-економічний аналіз стану КЕРНЕЛ ГРУП;
- 6) вивчити практику управління виробничим потенціалом КЕРНЕЛ ГРУП;

- 7) здійснити дослідження факторів впливу на систему управління виробничим потенціалом КЕРНЕЛ ГРУП;
- 8) обґрунтувати напрями удосконалення системи управління виробничим потенціалом підприємства;
- 9) розрахувати економічну доцільність впровадження заходу з неенергетичного використання відходів;
- 10) розрахувати економічну доцільність впровадження концепції ощадливого виробництва;
- 11) визначити вплив запропонованих заходів на економічну ефективність реалізації управління виробничим потенціалом та на підприємство в цілому.

Об'єктом дослідження є процес формування виробничого потенціалу КЕРНЕЛ ГРУП.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до забезпечення ефективності управління виробничим потенціалом КЕРНЕЛ.

Методи дослідження. У даній роботі було використано систему загальнонаукових та спеціальних методів пізнання. Серед них доцільно виокремити наступні:

- 1) аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення та систематизація науково-методичної літератури, посібників, збірників наукових праць, які дозволили обґрунтувати теоретичні основи забезпечення ефективності управління виробничим потенціалом КЕРНЕЛ ГРУП;
- 2) спостереження, збір фактів, вимірювання, порівняння та діагностування дали змогу оцінити рівень ефективності управління виробничим потенціалом КЕРНЕЛ ГРУП;
- 3) описовий метод, групування, класифікація, абстрактний аналіз, формалізація та узагальнення стали основою виявлення напрямків підвищення ефективності управління виробничим потенціалом КЕРНЕЛ ГРУП та розробки заходів щодо подолання визначених проблем;

- 4) метод прогнозування було використано при підрахунку економічної ефективності запропонованих заходів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у тому що:

- було вдосконалено визначення поняття «виробничий потенціал підприємства» на основі поєднання ресурсного і результативного підходу до його трактування (п.1.1);
- набула подальшого розвитку існуюча методологія оцінки ефективності управління виробничим потенціалом завдяки застосуванню алгоритму аналізу за функціональними складовими при оцінці ефективності управління виробничим потенціалом підприємства (п.1.3; 2.3).

Прикладне значення розробок підтверджується їх використанням при аналізі ефективності управління виробничим потенціалом у діяльності підприємств АПК, зокрема ТОВ «КРОНА-КАЛИНІВКА» (Акт впровадження від 29.10.2018 р.).

Апробація роботи. За обраною темою було опубліковано 3 статті і 3 тези доповідей за результатами конференцій:

- 1) Дзюбинська Х. М. Соціально-економічні фактори впливу на рівень виробничого потенціалу підприємств / Х. М. Дзюбинська, М. В. Шашина // Регіональна економіка та управління, 2017. – №5. – С. 53-57;
- 2) Дзюбинська Х. М. Обґрунтування необхідності застосування систем ощадливого виробництва для підвищення ефективності промислових підприємств / Х. М. Дзюбинська, М. В. Шашина // Економіка та суспільство, 2018. – №18;
- 3) Дзюбинська Х. М. Оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом підприємства за його складовими / Х. М. Дзюбинська, М. В. Шашина // Економічні студії, 2018. – №4;
- 4) Дзюбинська Х. М. Обґрунтування необхідності виявлення факторів впливу на рівень виробничого потенціалу підприємств / Х. М. Дзюбинська, М.В. Шашина // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 15-16 грудня 2017 р.) «Сучасні

тенденції в економіці та управлінні» / Запоріжжя: ГО «Східноукраїнський інститут економіки та управління», 2017. – С.18-19;

- 5) Дзюбинська Х. М. Проблема оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом підприємства / Х. М. Дзюбинська, М.В. Шашина // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 27 жовтня 2018 р.) «Інвестиційно-інноваційні моделі розвитку підприємств в умовах сучасної нестабільності» / Львів: Львівська економічна фундація, 2018;
- 6) Дзюбинська Х.М. Підвищення ефективності управління виробничим потенціалом АПК за рахунок неенергетичного використання відходів // Матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ 21 листопада 2018 р.) «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки» / К.: НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського», 2018.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття «виробничий потенціал підприємства»

Термін «потенціал» походить від латинського *potentia*, тобто «сила, потужність» [53]. Вперше спеціальне застосування термін отримав у фізиці в наступному значенні: «величина, що характеризує запас енергії тіла, яке перебуває в даній точці силового поля» [51]. Проте він має також загальнолітературне (переносне) значення: «сукупність усіх наявних можливостей, засобів у будь-якій сфері» [53]. Широке трактування змісту поняття дозволяє застосовувати його до різноманітних сфер діяльності людини.

З точки зору економічної науки потенціал – це наявні в господарюючого суб'єкта ресурси, їхня оптимальна структура та вміння раціонально використовувати їх для досягнення поставленої мети [19]. Економічний потенціал підприємства є базисом його довгострокового функціонування і визначає ефективність існування підприємства за рахунок найбільш оптимального сполучення усіх наявних у розпорядженні ресурсів.

Згідно Л.В. Скоробагатої, економічний потенціал підприємства – це сукупність органічно взаємопов'язаних ресурсів та їх здатність забезпечувати основні бізнес-процеси у заданих межах ризику з метою набуття економічної вигоди [21;44]. Широкого вжитку поняття в наукових роботах з економіки отримало у 70-80 роках минулого сторіччя. В ті часи економічний потенціал розглядався з точки зору можливості максимізації випуску матеріальних благ [3].

Виробничий потенціал – є основоположною складовою економічного потенціалу промислового підприємства і відображає його наявні та приховані можливості щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції (послуг). Його слід також сприймати як сукупність ресурсів, що здатні виробляти певний обсяг продукції [65, с.30-39].

Поняття «виробничий потенціал підприємства» є предметом опрацювання і дискусій в колах економістів. Даному питанню присвячено обмежене коло робіт. Серед них можна виокремити праці Л.І. Абалкіна, І.І. Лукінова, Д.А. Чернікова, А.І. Анчішкіна, Е.П. Горбунова та інші. Найбільш сформованими підходами до трактування поняття є ресурсний і результативний.

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування поняття «виробничий потенціал підприємства»

Підхід до трактування поняття	Автор	Визначення
1	2	3
Ресурсний підхід	Л.І. Абалкін	узагальнена збірна характеристика ресурсів, прив'язана до місця і часу
	І.І. Лукінов	кількість і якість ресурсів, якими розпоряджається та чи інша господарська система
	Д.А. Черніков	сукупність ресурсів без врахування реальних взаємозв'язків, які виникають в процесі виробництва
	В.Н. Свободін	спільно функціонуючі ресурси, які здатні виробляти певний обсяг продукції
	Д.К. Шевченко	сукупність виробничих ресурсів, які були об'єднані в процесі виробництва і котрим притаманна наявність певних потенційних можливостей в сфері виробництва матеріальних благ
	А.І. Анчішкін	набір ресурсів, які в процесі виробництва приймають форму факторів виробництва
Результативний підхід	М.Ю. Афанасьєв	обсяг виробництва, можливий при фіксованих обсягах основних виробничих факторів в умовах випадкового впливу супровідних виробничих факторів
	Е.П. Горбунов	масштаби виробництва суспільного продукту і національного доходу
	Г.С. Мерзлікіна і Л.С. Шаховська	потенційний обсяг виробництва продукції, потенційні можливості основних засобів, використання сировини та матеріалів, потенційними можливостями професійних кадрів
	Ю.Ю. Донец	максимально можливий річний, добовий, годинний або віднесений до іншої часової одиниці обсяг випуску продукції
	Є.В. Лапін	сукупність ресурсів наявних у розпорядженні господарської системи, якісні і кількісні параметри яких, а також ступінь їх інтеграції визначають виробничу здатність підприємства

Джерело: [1, с.214; 4, с.14; 5; 7; 14, с.3; 28, с.48; 42, с.6; 21, с.12; 34; 49, с.89; 50, с.17]

Раннє формулювання поняття пов'язане з формуванням і розвитком саме ресурсного підходу до його визначення. Цей підхід ліг в основу при розробці інших концепцій визначення поняття. Прихильниками ресурсної концепції є Л.І. Абалкін, І.І. Лукінов, Д.А. Черніков та інші.

Розробників даної концепції критикують за спрощений підхід до визначення поняття «виробничий потенціал», оскільки виробнича система не є простим набором різноманітних ресурсів. Тому в більш пізніх роботах автори враховують при визначенні виробничого потенціалу взаємозв'язок його ресурсів, в результаті взаємодії котрого досягається економічний ефект.

В найзагальнішому вигляді виробничий потенціал підприємства з точки зору ресурсного підходу можна визначити як сукупність ресурсів, наявних в певному місці в конкретний час, перетворених виробничим процесом у фактори виробництва і здатних продукувати певний обсяг продукції.

За результативного підходу сутність виробничого потенціалу визначається як потенційні економічні результати у вигляді обсягів випуску продукції, прибутку, показників ефективності використання виробничих ресурсів, робочого часу тощо [44, с. 377].

Фактично результативний підхід було сформовано в результаті еволюції ресурсної концепції до визначення поняття. Проте на відміну від першої концепції тут «виробничий потенціал» – це не сукупність ресурсів, а результат діяльності господарюючого суб'єкта, уречевлений у величині прибутку, показниках ефективності використання ресурсів тощо.

Таким чином, врахувавши обидві точки зору на проблему визначення поняття, ми можемо зробити висновок про те, що **виробничий потенціал підприємства** – це результат діяльності господарюючого суб'єкта, виражений у потенційних економічних результатах (обсяг виробленої продукції, прибуток, показники ефективності використання ресурсів, дохід від реалізації продукції), що базується на оптимальному співвідношенні виробничих ресурсів підприємства, наявних в певному місці в конкретний час і перетворених виробничим процесом у фактори виробництва.

На рис.1.1 наведемо структуру виробничого потенціалу підприємства.

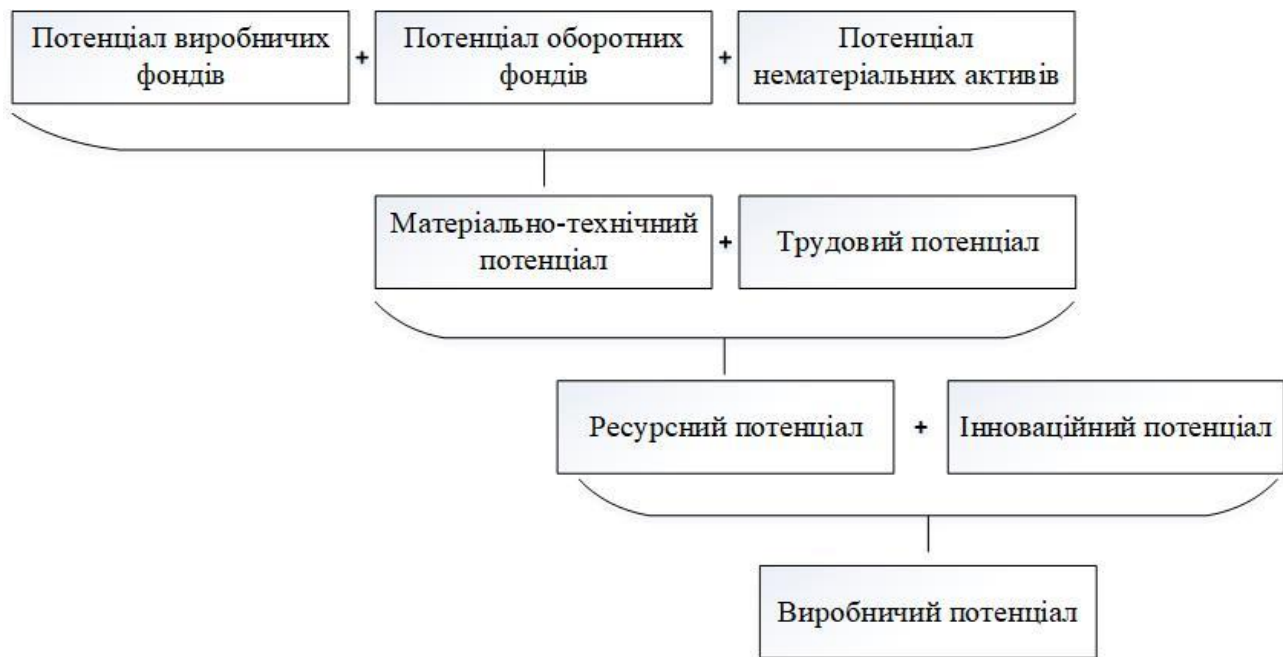


Рисунок 1.1 – Структура виробничого потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [66, с.26-34; 14, с.31-35]

Потенціал основних фондів – наявні та приховані можливості основних фондів, які формують техніко-технологічний базис виробничої потужності підприємства [65, с.30-39].

Потенціал оборотних фондів – це частина виробничого капіталу підприємства у вигляді певної сукупності предметів праці (сировини, конструкційних матеріалів, палива, енергії та різних допоміжних матеріалів), які перебувають у виробничих запасах, незавершеному виробництві, напівфабрикатах власного виготовлення і витратах майбутніх періодів [65, с.30-39].

Потенціал нематеріальних активів – сукупність можливостей підприємства використовувати права на нові чи наявні продукти інтелектуальної праці в господарському процесі з метою реалізації корпоративних інтересів на засаді задоволення суспільних потреб [65, с.30-39].

Трудовий потенціал – здатність робітників і виробляти різні продукти, надавати послуги чи виконувати роботи [65, с.30-39].

Інноваційний потенціал – це можливості підприємства для створення, розвитку і реалізації інновацій.

Виробничий потенціал господарської системи є сукупністю ресурсів, наданих в її розпорядження. Кількісні і якісні параметри цих ресурсів, а також їх інтеграція визначають виробничу здатність господарської ланки. Однак виробничий потенціал, визначаючи можливість випуску матеріальних благ і послуг, не може служити мірою корисного ефекту. Основне призначення виробничого потенціалу підприємства полягає в створенні нової вартості, а його елементи повинні цілеспрямовано адаптуватися до умов існування підприємства. Це призначення він зможе виконати тільки в тому випадку, коли прийнята їм матеріально-натуральна форма і кількісне співвідношення його складових зроблять його здатним створювати додану вартість. Тобто коли склад і характеристики елементів виробничого потенціалу відповідають і визначаються параметрами продукції, що виготовляється [38, с.13].

У такому випадку всі елементи виробничого потенціалу служать однієї спільної мети, що стоїть перед господарською ланкою. Місце і функції кожного елемента визначаються вимогами, пред'являються до сукупності елементів в цілому, що забезпечує впорядкованість системи. З іншого боку, виконання сукупністю елементів загального для виробничого потенціалу завдання означає, що вони взаємопов'язані і взаємодіють між собою. Таким чином, виробничий потенціал відповідає всім вимогам, що пред'являються до систем [38, с.13].

Виробничому потенціалу як економічній системи притаманна ще одна особливість, що здійснює вирішальний вплив на зміст і характер взаємозв'язків його елементів, – їх взаємозамінність. Вона обумовлює широку конкурентоспроможність елементів потенціалу і грає найважливішу роль в їх розвитку, надає йому високу надійність при функціонуванні. Взаємозамінність елементів виробничого потенціалу створює можливості вибору ефективних варіантів випуску продукції і економії ресурсів [38, с.13].

Призначення, здатність до самовідтворення і особливості як складної економічної системи визначають структуру виробничого потенціалу

підприємства [38, с.13]. До відмінних рис виробничого потенціалу як економічної системи слід віднести:

- 1) *цілісність*. Вона означає, що всі елементи потенціалу служать спільної мети, що стоїть перед системою. Цілісність потенціалу забезпечується реалізацією в процесі управління його формуванням і використанням наступних принципів: спільності і єдності цільової функції для виробничого потенціалу і кожного його елемента, спільності критеріїв ефективності функціонування і розвитку елементів і самого потенціалу в цілому [38, с.13];
- 2) *складність*. Вона проявляється в наявності декількох складових елементів, кожен з яких представляє собою сукупність окремих частин. Наприклад, виробничий потенціал підприємства включає в себе основні виробничі фонди, які серед інших елементів містять робочі машини і обладнання, яке в свою чергу, містить основне технологічне обладнання. А останнє включає в себе металорізальні верстати, що містять токарні верстати тощо [38, с.14];
- 3) *взаємозамінність, альтернативність його елементів*. Але її не слід розуміти чисто механічно, хоча в її основі і лежать технічні та технологічні особливості виробництва (наприклад, заміщення живої праці машинною). Тому в якості однієї з форм взаємозамінності елементів виробничого потенціалу слід розглядати збереження виробничих ресурсів в результаті застосування нового обладнання, технології, енергії, інформаційних ресурсів і методів організації управління та виробництва. При цьому ступінь альтернативності не постійний і залежить від економічної ситуації, рівня розвитку виробничого потенціалу, особливостей господарської системи. Також важливо зрозуміти, що теоретично елементи можуть замінювати один одного необмежено, але існує межа взаємозамінності. В цілому завдяки цій характеристиці елементи потенціалу мають здатність досягати збалансованого рівноваги елементів [38, с.14];

- 4) *взаємозв'язок і взаємодія елементів виробничого потенціалу*. Вона являє собою якісний і кількісний взаємозв'язок, виражений мірою відповідності та співвідношення речових, особистих і нематеріальних факторів виробництва. Поліпшенням тільки одного елемента неможливо домогтися істотного зростання віддачі виробничого потенціалу. Найвища віддача потенціалу можлива тільки при одночасній модернізації всіх його елементів [38, с.14];
- 5) *здатність до розвитку шляхом безпосереднього та систематичного використання нових технологічних ідей*. Виробництва з більш високою науково-технічної ємністю ефективніші і мають більш широкі перспективи розвитку [38, с.15];
- 6) *гнучкість*. Вона свідчить про можливості переорієнтації виробничої системи на випуск нової продукції, використання інших видів матеріалів і т. д., без докорінної зміни його матеріально-технічної бази. Вимога до підвищення гнучкості виробничого потенціалу особливо актуальна в умовах нестабільності ринкових умов, зростання коливань обсягу і структури попиту, різкого прискорення темпів науково-технічного прогресу в промисловому виробництві [38, с.15];
- 7) *класовий характер*. Він визначає масштаби і структуру виробничого потенціалу. Згідно економічній теорії ціллю виробництва є прагнення капіталу отримати нове стабільне джерело надприбутку і сформувати ефективний засіб тиску на робітничий клас [38, с.15];
- 8) *потужність*. Вона являє собою кількісну оцінку ефективності виробничого потенціалу підприємства. Потужність потенціалу відображає місце конкретного господарського підрозділу в галузевому і народно-господарському потенціалах. Вона служить важливою сполучною ланкою між виробничим потенціалом, науково-технічним і економічним потенціалом суспільства [38, с.15].

1.2. Зміст та теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємства

Управління виробничим потенціалом підприємства – це процес безперервного пошуку шляхів підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства, який реалізується завдяки виконанню менеджментом підприємства таких функцій як планування, організація, мотивація, контроль, координація і регулювання.



Рисунок 1.2 – Характеристика функцій управління

Джерело: розроблено автором

Управління виробничим потенціалом може здійснюватися як в рамках загальних завдань системи управління підприємства в цілому, так і спеціальною системою управління, що має всі необхідні атрибути: елементний склад, принципи функціонування, структуру, інформаційне, економічне, кадрове, правове і організаційне забезпечення [40].

У тих випадках, коли управління виробничим потенціалом проводиться в межах загальних завдань управління підприємством, виникають труднощі системного розвитку і використання наявних можливостей. Рішення окремих

блоків завдань в рамках діючих функціональних підсистем не дає того ефекту, який можна було б очікувати при правильному їх поєднанні [40].

В даному випадку нова якість і необхідні результати досягаються на основі налагоджених певним чином зв'язків між елементами, а не шляхом простого підсумовування їх властивостей. Тому в рамках загальної системи управління зв'язки між окремими підсистемами управління потенціалом слабкі або повністю відсутні, що і зумовлює низьку ефективність результатів [40].

Подолати дані недоліки можна на основі створення спеціального механізму управління виробничим потенціалом. Під таким **механізмом** розуміється комплекс елементів, певним чином взаємопов'язаних і забезпечуючих максимально ефективно використання виробничого потенціалу підприємства [40].

Виходячи з узагальнення досвіду побудови механізмів управління з різними об'єктами, А. Е. Воронковою, В. П. Пономарьовим і Г. І. Дібнісом було запропоновано підхід до побудови механізму управління виробничим потенціалом підприємства як окремого специфічного об'єкта управління, що вимагає відповідної системи управління [40].

Головною характеристикою даного механізму є його спрямованість на досягнення поставлених перед ним і його елементами завдань [40]. Механізм управління повинен створюватися з урахуванням певних **принципів**. Основні з них наведені нижче:

- 1) *системний підхід* – полягає у розгляді усіх елементів системи у взаємозв'язку, визначенні цілей і критеріїв функціонування механізму управління і кожного його елементу поодиноці, в узгодженні і підпорядкуванні спільній меті [40];
- 2) *ситуаційний підхід* передбачає, що будь-яка організація є системою відкритого типу і зміни у зовнішньому середовищі призводять до відповідних змін у внутрішньому середовищі [40];
- 3) *керованість* – у відповідності до даного принципу механізм керування розвитком і використанням виробничого потенціалу повинен піддаватись

управлінню, що означає, що в системі повинні бути присутні керуючі і керовані підсистеми [40];

- 4) *адекватність* – механізм управління повинен змінюватись у відповідності із змінами цілей системи, її структури й інших факторів;
- 5) *безперервність розвитку* – механізм управління повинен удосконалюватись по мірі підвищення складності виробництва, появи нових технологічних процесів, обладнання [40];
- 6) *відповідність механізму управління системі, для якої він створений* – механізм управління повинен охоплювати всі елементи системи, об'єктивно враховувати особливості їх функціонування в умовах конкретного підприємства, реально підходити до можливості їх зміни [40];
- 7) *економічність* – однією з провідних цілей функціонування механізму управління повинна бути раціоналізація витрат на управління, забезпечення отримання максимальної економічної ефективності при вдосконаленні управління виробничим потенціалом [40];
- 8) *зворотній зв'язок* – постійний контроль результатів управління виробничим потенціалом. Наявність зворотного зв'язку має важливе значення, тому що в процесі здійснення управляючих впливів обов'язково виникають різного характеру відхилення, які вимагають постійного відстеження і корекції [40].

Механізм управління виробничим потенціалом підприємства включає кілька **елементів**, зокрема: об'єкт управління, цілі функціонування, кількісний аналог цілей – критерій діяльності, елементи управління і їх взаємозв'язки, інструменти впливу на елементи управління, забезпечуючі ресурси, при використанні котрих реалізується обраний метод управління [40].

Формалізований вигляд механізму управління виробничого потенціалу наведено у формулі 1.1 [40]:

$$f = (ob, am, cr, el, in, rs), \quad (1.1)$$

де **f** – формалізований вигляд механізму управління виробничим потенціалом підприємства;
ob – об’єкт управління;
am – цілі функціонування;
cr – критерій діяльності;
el – елементи управління і їх взаємозв’язки;
in – інструменти впливу на елементи управління;
rs – забезпечуючі ресурси.



Рисунок 1.3 – Елементи механізму управління виробничим потенціалом підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [40]

Тут кожна категорія управління є елементом механізму управління виробничим потенціалом. Реальний механізм управління завжди конкретний, оскільки спрямований на досягнення певних цілей шляхом впливу на фактори, що забезпечують їх досягнення. Він реалізується використанням конкретних ресурсів. Механізм формується з урахуванням ситуації, коли приймається управлінське рішення узгодженням всіх елементів механізму управління [40].

Механізм управління виробничим потенціалом повинен мати властивості довготривалої і короткочасної дії. Наскільки різноманітна природа чинників управління і природа впливу на них, настільки різноманітною повинна бути і природа механізму управління [40].

Вихідними елементами для побудови механізму управління виробничим потенціалом є конкретна характеристика об'єкта управління. Бажано визначити мету трансформації стану або діяльності цього об'єкта [40].

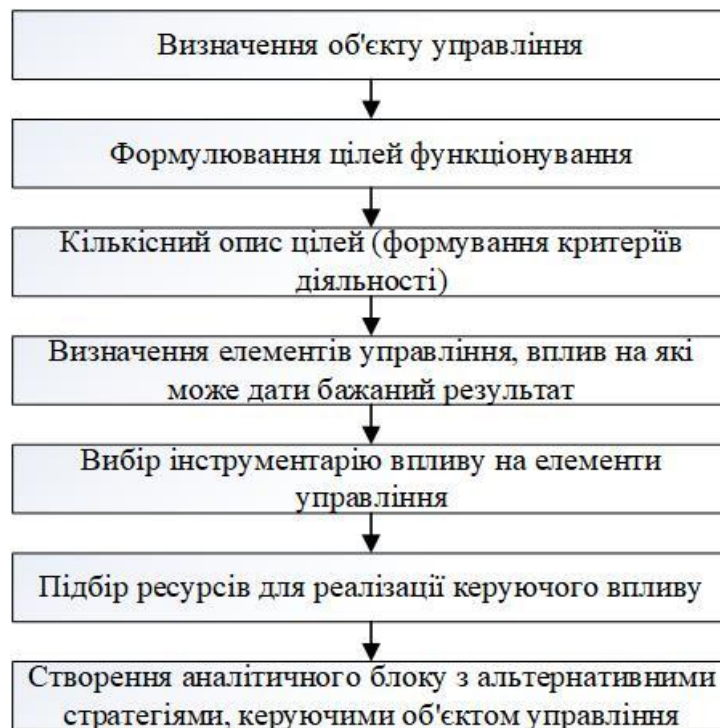


Рисунок 1.4 – Етапи розробки механізму управління виробничим потенціалом підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [40]

Перший крок, який визначає функціонування механізму, – узгодження зазначених елементів, тобто формування пари категорій *ob* і *am*. Другий крок передбачає кількісний опис цілей, формується пара *am* і *cr*. В подальшому визначаються елементи об'єкта управління, на які необхідно впливати, щоб виконати завдання. Таким чином, формується пара *cr* і *el*. Якщо необхідна сукупність елементів об'єкта управління не може бути сформована, уточнюються об'єкт управління і (або) мета функціонування, тобто формується нова пара *ob* і *am*, а потім пари *am* і *cr*, *cr* і *el*. У відповідність з природою

елементів об'єкта управління вибираються інструментарії впливу: формується пара *el i in* [40].

Після цього визначається сукупність забезпечуючих управлінський вплив ресурсів, за допомогою яких організовується керуючий вплив на стан відповідних елементів об'єкта управління, в тому числі здійснюється вибір пріоритетних мотивів діяльності для досягнення цілей функціонування системи. На даному етапі послідовно формується пара *in i rs*. Результатом цих впливів буде приведення об'єкта управління у відповідність з поставленими цілями. Якщо не може бути мобілізований потрібний обсяг ресурсів, потрібно знову повернутися до пари *ob i am* [40].

Заключний етап розробки механізму – створення аналітичного блоку, який передбачає альтернативний вибір стратегічних дій, тобто управлінський вплив на виробничий потенціал підприємства, коригуючий, розвиваючий і перетворюючий об'єкт управління. Далі за допомогою використання певного аналітичний інструментарію і оцінки діяльності визначаються відхилення зумовлені дією управлінського впливу. Якщо відхилення несуттєві, то необхідно переглянути інструментарій впливу; при істотних відхиленнях виникає потреба в реорганізації об'єкта управління і перегляд цілей функціонування [40].

Таким чином, механізм управління виробничим потенціалом являє собою сукупність економічних, мотиваційних, організаційних, правових засобів цілеспрямованого взаємодії, що забезпечують узгодження інтересів взаємодіючих сторін, об'єктів і суб'єктів управління. Оскільки елементи об'єктів управління можуть мати економічну, соціальну, організаційну та правову природу, механізм управління повинен формуватися як система економічних, мотиваційних, організаційних і правових механізмів [40].

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом

Як було зазначено в п.1.2, управлінню як цілеспрямованого просу впливу на виробничий потенціал підприємства притаманне виконання чотирьох основних функцій: планування, організація, мотивація і контроль. В основі реалізації окреслених функцій управління лежить ніщо інше як процес діагностування величини виробничого потенціалу підприємства, який дає змогу виявляти результативність управлінських рішень застосованих до виробничої системи. В свою чергу ефективність управління виробничим потенціалом може бути виявлена в результаті порівняння фактичної величини виробничого потенціалу з плановою, аналізу його динаміки тощо.

Складний структурно-компонентний склад виробничого потенціалу і особлива важливість врахування взаємозв'язку його елементів вимагає розробки методів оцінки і врахування якісно різних ресурсів для визначення їх результативної величини. На сьогоднішній день сформовано значне число підходів до оцінювання величини виробничого потенціалу підприємства заснованих на різних концепціях трактування поняття.

Ресурсний підхід до визначення величини виробничого потенціалу підприємства передбачає його оцінку на основі простого підсумування кількісного значення його ресурсів, приведених до єдиного вимірника. Основним недоліком ресурсного підходу є те, що визначена таким чином величина потенціалу організації в більшій мірі характеризує її внутрішню частину і в меншій мірі відображає вплив кон'юнктури ринку [44, с.377].

Результативним у науковій літературі інколи називають доходний та комбінований підходи до діагностування виробничого потенціалу підприємства. Методологія даного підходу, на відміну від ресурсного, концентрує увагу на зовнішніх чинниках функціонування організації [44, с.378].

Найменш розповсюдженим підходом, заснованим на якісній оцінці, є експертний. Інструментами, що використовуються в межах даного підходу є анкетування та інтерв'ю. Він застосовується при неможливості використання кількісних методів оцінювання величини виробничого потенціалу. Суттєвим недоліком даного підходу є суб'єктивність оцінювання [44, с.378].

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика підходів до визначення величини виробничого потенціалу

	Підхід до оцінювання		
	Ресурсний	Результативний	Експертний
1	2	3	4
Опис	Виробничий потенціал оцінюється за рахунок приведення до порівняного вигляду усієї сукупності ресурсних складових і визначення їх підсумку	Потенціал втілює в собі потенційні економічні результати	В основі лежить сукупність експертних методів оцінювання, наприклад, анкетування
Переваги	Дає повну кількісну оцінку величини виробничого потенціалу і дозволяє визначити питому вагу кожної його складової		Застосовується при неможливості визначення кількісних показників і необхідності врахування якісних
Недоліки	Величина виробничого потенціалу в більшій мірі характеризує внутрішнє середовище підприємства	Відсутня можливість врахування якісних складових потенціалу	Залежність результативності оцінки від неупередженості і досвідченості експертів
Характер оцінки	Кількісна оцінка		Якісна оцінка

Джерело: [44, с.378]

Пропонується здійснити діагностування рівня виробничого потенціалу підприємства, поклавши в основу результативний підхід до оцінювання його величини. Для цього за складовими виробничого потенціалу підберемо питомі показники, що характеризуватимуть результативність використання виробничого потенціалу підприємства. Наведемо перелік показників, що можуть бути застосовані у табл.1.3.

Таблиця 1.3 – Показники оцінки ефективності управління виробничим потенціалом підприємства

Складова виробничого потенціалу підприємства	Показник ефективності управління складовою	Бажана тенденція/Нормативне значення
1	2	3
Потенціал виробничих фондів	Фондовіддача	Зростання
	Фондомісткість	Зниження
	Фондоозброєність	Зростання
	Рентабельність основних фондів	Зростання
Потенціал виробничих фондів	Коефіцієнт оновлення основних фондів	Зростання
	Коефіцієнт вибуття основних фондів	Зниження
	Коефіцієнт зносу основних фондів	Зниження
Потенціал оборотних фондів	Оборотність оборотних засобів	Зростання
	Тривалість 1 обороту оборотних засобів	Зниження
	Оборотність грошових коштів	Зростання
	Тривалість 1 обороту грошових коштів	Зниження
	Оборотність запасів	Зростання
	Тривалість 1 обороту запасів	Зниження
	Оборотність ДЗ	>12
	Тривалість 1 обороту дебіторської заборгованості	<30
Потенціал нематеріальних активів	Фондовіддача нематеріальних активів	Зростання
	Фондомісткість нематеріальних активів	Зниження
	Рентабельність нематеріальних активів	Зростання
Трудовий потенціал	Виробіток	Зростання
	Трудомісткість	Зниження
	Коефіцієнт обороту по вибуттю	Зниження
	Коефіцієнт обороту по прийому	Зростання
	Коефіцієнт плинності кадрів	0,05
	Соціальні витрати на 1 працівника	Зростання
	Частота травматизму і аварій на 1 роб. год	Зниження
Інноваційний потенціал	Інвестиційні витрати на придбання ОЗ на 1 грн їх вартості	Зростання
	Інвестиційні витрати на придбання нематеріальних активів на 1 грн їх вартості	Зростання
	Ланцюговий темп приросту інвестиційних витрат	Зростання

Продовження таблиці 1.3

Складова виробничого потенціалу підприємства	Показник ефективності управління складовою	Бажана тенденція/Нормативне значення
1	2	3
	Ланцюговий темп приросту прибутку	Зростання
	Енерговитрати на одиницю виробленої продукції	Зниження

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Слід відзначити, що наведений вище перелік показників ефективності використання виробничого потенціалу носить рекомендаційний характер і може змінюватись або доповнюватись в залежності від специфіки діяльності окремого підприємства. Сутність пропонованого методу оцінки ефективності управління виробничим потенціалом полягає у подальшому частковому використанні методології оцінки рівня економічної безпеки за функціональними складовими.

Для кожного показника слід визначити бажану тенденцію його динаміки і нормативне значення. Нормативне значення може визначатись як із логіки розрахунку показника так і в середньому по галузі. В залежності від того яке значення приймає кожен коефіцієнт визначається рівень ефективності використання виробничого потенціалу підприємства на основі бального методу оцінювання. Порівняння показників в динаміці в свою чергу дає інформацію про зміну ефективності управління виробничим потенціалом підприємства. За «1» приймається низький рівень ефективності використання складової потенціалу, «2» – незадовільний, «3» – задовільний, «4» – високий.

Після присвоєння балів за кожним використаним коефіцієнтом, пропонується визначити середнє значення за групами – складовими виробничого потенціалу підприємства. Так ефективність використання матеріально-технічного потенціалу підприємства може бути визначена за формулою 1.2.

$$E_{MT} = \frac{\frac{вф_1 + \dots + вф_{n1}}{n1} + \frac{оф_1 + \dots + оф_{n2}}{n2} + \frac{на_1 + \dots + на_{n3}}{n3}}{3}, \quad (1.2)$$

де E_{MT} – рівень ефективності управління матеріально-технічним потенціалом підприємства;

$вф$ – бальна оцінка окремого показника ефективності управління виробничими фондами;

$оф$ – бальна оцінка окремого показника ефективності управління оборотними фондами;

$на$ – бальна оцінка окремого показника ефективності управління нематеріальними активами;

$n1$ – кількість показників у складовій потенціалу виробничих фондів;

$n2$ – кількість показників у складовій потенціалу оборотних фондів;

$n3$ – кількість показників у складовій потенціалу нематеріальних активів;

3 – кількість складових матеріально-технічного потенціалу підприємства.

Рівень ефективності управління ресурсного потенціалу слід визначати за формулою 1.3.

$$E_P = \frac{E_{MT} + \frac{T_1 + \dots + T_{n4}}{n4}}{2}, \quad (1.3)$$

де E_P – рівень ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства;

T – бальна оцінка окремого показника ефективності використання трудового потенціалу;

$n4$ – кількість показників у складовій трудового потенціалу;

2 – кількість складових ресурсного потенціалу підприємства.

За логікою наведеною на рис.1 для визначення ефективності управління виробничим потенціалом слід використовувати формулу:

$$E_B = \frac{E_P + \frac{I_1 + \dots + I_{n5}}{n5}}{2}, \quad (1.4)$$

де E_B – рівень ефективності управління виробничим потенціалом підприємства;

I – бальна оцінка окремого показника ефективності використання інноваційного потенціалу;

n_5 – кількість показників у складовій інноваційного потенціалу;

2 – кількість складових виробничого потенціалу підприємства.

Отже, на основі здійсненого аналізу може бути присвоєна загальна оцінка рівня ефективності виробничого потенціалу підприємства, де 1 – найнижчий результат, а 4 – найвищий. Для візуалізації отриманого результату пропонується побудувати засобами MS Excel пелюсткову діаграму. Приклад такої діаграми наведено на рис.1.5.

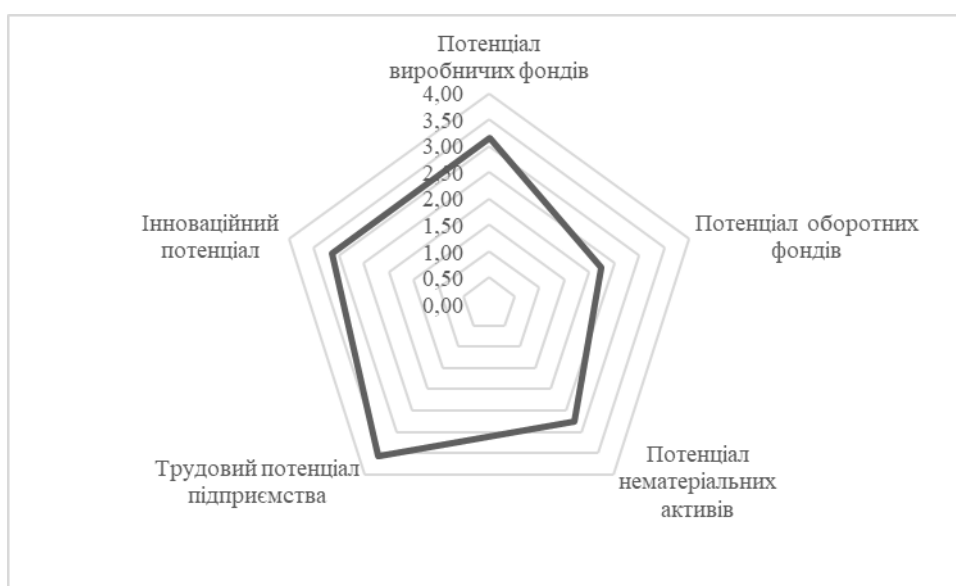


Рисунок 1.5 – Рівень ефективності використання виробничого потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором

Запропонований метод аналізу виробничого потенціалу підприємства може лежати в основі оцінки ефективності управління ним. На основі наведеного алгоритму керівництво підприємства матиме можливість визначити сильні і слабкі сторони управління потенціалом підприємства і напрямки його подальшого розвитку.

Висновки до розділу I

Таким чином, виробничий потенціал – є складною економічною системою, яка може бути охарактеризована як результат діяльності господарюючого суб'єкта, виражений у потенційних економічних результатах (обсяг виробленої продукції, прибуток, показники ефективності використання ресурсів, дохід від реалізації продукції), що базується на оптимальному співвідношенні виробничих ресурсів підприємства, наявних в певному місці в конкретний час і перетворених виробничим процесом у фактори виробництва. Серед елементів виробничого потенціалу можна виокремити потенціали основних, оборотних та нематеріальних фондів, трудовий та інноваційний потенціал.

В свою чергу управління виробничим потенціалом підприємства – це процес безперервного пошуку шляхів підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства, який реалізується завдяки виконанню менеджментом підприємства таких функцій як планування, організація, мотивація, контроль, координація і регулювання. Механізм управління виробничим потенціалом являє собою сукупність економічних, мотиваційних, організаційних, правових засобів цілеспрямованого взаємодії, що забезпечують узгодження інтересів взаємодіючих сторін, об'єктів і суб'єктів управління. Оскільки елементи об'єктів управління можуть мати економічну, соціальну, організаційну та правову природу, механізм управління повинен формуватися як система економічних, мотиваційних, організаційних і правових механізмів.

Існує безліч підходів до визначення величини виробничого потенціалу підприємства, основними з котрих є ресурсний та результативний підходи. Ресурсний підхід передбачає визначення величини виробничого потенціалу на основі підсумування його складових частин. Ефективність управління виробничим потенціалом за ресурсним підходом може бути визначена шляхом порівняння його величини в динаміці. Результативний підхід в свою чергу передбачає визначення величини виробничого потенціалу як потенційні

економічні результати, виражені наприклад у збільшенні обсягів виробництва. Тут для оцінки ефективності управління виробничим потенціалом прийнято застосовувати коефіцієнтний метод.

РОЗДІЛ II. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КЕРНЕЛ ГРУП

2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності КЕРНЕЛ ГРУП

КЕРНЕЛ є вертикально інтегрованою компанією, що працює в агропромисловому секторі України з 1994 р. Вертикально інтегрована структура компанії створює тісний взаємозв'язок в таких бізнес-сегментах як [68]:

- 1) виробництво, експорт та внутрішній продаж соняшникової олії;
- 2) високотехнологічне рослинництво;
- 3) експорт зернових культур;
- 4) надання послуг із зберігання та перевалки зерна на елеваторах і портових терміналах.

За результатами 2015 р. компанія КЕРНЕЛ увійшла до ТОП-10 найбільш технологічних агрохолдингів світу. Починаючи із 2007 р. акції компанії торгуються на Варшавській Фондовій Біржі [68].

Сьогодні КЕРНЕЛ – це провідний виробник та експортер соняшникової олії, ключовий постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки. Експорт продукції підприємства відбувається понад як у 60 країн світу [68].

Менеджмент КЕРНЕЛ базується на трьох ключових принципах [79]:

- 1) фінансова стабільність;
- 2) стійка ділова репутація;
- 3) професійна команда лідерів.

Серед торгових марок компанії налічуються наступні: «Щедрий Дар» [68], «Стожар» [68], «Чумак» [68], «Olio» [68], «Маринадо» [68], «Blanc» [68], «Kernel» [68], «Premi» [68].

В Україні групі належать 7 олійноекстракційних заводів, зокрема [68]:

- 1) ТОВ «Українська Чорноморська Індустрія»;

- 2) ТОВ «Бандурський ОЕЗ»;
- 3) ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»;
- 4) ТОВ «Приндіпровський ОЕЗ»;
- 5) ПрАТ «Полтавський ОЕЗ»;
- 6) ПрАТ «Вовчанський ОЕЗ»;
- 7) ТОВ «Приколотнянський ОЕЗ».

Центральною компанією холдингу в Україні є ТОВ «КЕРНЕЛ-Трейд». Головний офіс КЕРНЕЛ в Україні розташований за адресою 01001, м. Київ, пров. Т. Шевченка, 3 [69]. Ключова інформація щодо керуючої компанії наведена у табл.2.1.

Таблиця 2.1 – Узагальнена інформація щодо ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Критерій	Опис
1	2
Назва компанії	КЕРНЕЛ-Трейд
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Місто	Київ
Керівник	Головін О.А.
Ключовий засновник	КЕРНЕЛ Холдинг С.А.
Види діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - 46.21: Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; - 10.41: Виробництво олії та тваринних жирів; - 16.21: Виробництво фанери, дерев'яних плит і панелей, шпону

Джерело: розроблено автором на основі [69]

Компанія є членом наступних асоціацій:

- 1) Американська торговельна палата в Україні;
- 2) Європейська Бізнес Асоціація;
- 3) Міжнародна Асоціація Торгівлі Зерном та Кормами;
- 4) Федерація асоціацій торгівлі олійними культурами, насінням та жирами;
- 5) Укроліяпром;
- 6) Українська Зернова Асоціація.

Історія КЕРНЕЛ від заснування до сьогодення характеризувалась неперервним розвитком. Продемонструємо етапи розвитку компанії у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Хронологія розвитку КЕРНЕЛ

Рік	Розвиток подій
1	2
1995	Початок торгівлі українською сільськогосподарською продукцією з міжнародними трейдерами. Придбання перших зернових елеваторів, що стають ключовими активами для логістики зерна
2002	КЕРНЕЛ придбав свій перший олійноекстракційний завод у Полтаві. Продовжується нарощення елеваторних потужностей. Придбано перші сільськогосподарські підприємства, відтоді обсяг оброблюваних площ, орендованих на довгостроковій основі щороку збільшується. Компанія стає виробником і переробником сільськогосподарської продукції, розширює свій виробничо-експортний потенціал
2004	Після зміцнення позицій в Україні в сегментах переробки насіння соняшника та перевалки зерна й олійних культур через елеватори компанія переходить на споживчі ринки, уклавши угоду з купівлі ТМ «Щедрий Дар» (бутильована соняшникова олія) і заводу з переробки, екстракції та бутилювання олії на сході України
2006	КЕРНЕЛ остаточно завершує придбання виробничих активів компанії «Євротек». У зв'язку із зростанням виробничих активів КЕРНЕЛ удвічі, компанія посідає лідерську позицію в аграрному секторі України
2007	КЕРНЕЛ розміщує свої акції на Варшавській Фондовій Біржі, що дає змогу іншим акціонерам інвестувати в розвиток компанії. Укладається ексклюзивна угода з компанією «Чумак», яка надає право на виробництво і продаж соняшникової олії ТМ «Чумак золота» і «Чумак домашня». В результаті чого компанія стає лідером з виробництва та продажу бутильованої соняшникової олії
2008	Компанія купує другий за величиною в Україні портовий термінал в Чорноморському порту і отримує унікальну платформу для збільшення експорту зерна, виробленого в Україні. Земельний банк КЕРНЕЛ сягає позначки у 80 тис. Га
2009	КЕРНЕЛ розширює потужності з виробництва олії в чорноморському регіоні, уклавши договір про переробку давальницької сировини з річним обсягом 230 тис. т насіння соняшнику на ОЕЗ, який розташований в Чорноморському порту поруч із власним портовим терміналом
2010	У процесі подальшої консолідації виробництва олії в Україні КЕРНЕЛ купує активи конкурента, компанії «Allseeds», а також вводить в експлуатацію новий мультизерновий ОЕЗ на півночі України. Обсяг переробки насіння соняшнику збільшується до 2 млн. т на рік. Разом із заводом «Allseeds» до складу підприємства увійшли портові термінали для експорту соняшникової олії та шроту
2011	Земельний банк КЕРНЕЛ збільшується до 230 тис. Га за рахунок придбання нових підприємств у Центральній та Західній Україні. Компанія купує поряд із власним портовим терміналом завод з переробки насіння соняшника «Українська Чорноморська Індустрія», що підвищило потужність компанії до 2,6 млн. т на рік. КЕРНЕЛ купує компанію «Русские масла», виходячи на ринок РФ
2012	Компанія розширює географію бізнесу, придбавши 100% акцій у двох сільськогосподарських компаніях, що обробляють землі в Полтавській і Хмельницькій областях. Спільно із компанією міжнародної трейдингової мережі створюється підприємство, яке купує глибоководний експортний термінал в порту Тамань (РФ). Термінал характеризується пропускною спроможністю 3 млн. т на рік і стає платформою для розвитку зернового бізнесу в РФ

Продовження таблиці 2.2

Рік	Розвиток подій
1	2
2013	Обсяг продажу соняшникової олії у 2012-2013 фінансових роках сягає 1 млн. т, а частка компанії в міжнародній торгівлі соняшникової олії – 16%. Обсяг експорту зернових зростає до 3 млн. т. КЕРНЕЛ купує одну з найбільш високотехнологічних компаній на агроринку України – «Дружба-Нова». Земельний банк цієї компанії налічує майже 100 тис. Га і сконцентрований на півдні Чернігівської та Сумської областей, а також на півночі Полтавської області. Елеваторні потужності компанії становлять 100 тис. т зберігання. За результатами 2013р. земельний банк КЕРНЕЛ складає 400 тис. Га
2014	У 2013-2014рр. КЕРНЕЛ збільшує експорт зернових до 4 млн. т. Рекордні показники зростання забезпечується збільшенням власного виробництва зерна на 1 млн. т, а також досягнення історичного максимуму врожаю зернових в Україні. Врожайність перевищує попередній рік приблизно на 20-26%. Компанія запускає нові елеватори потужність зберігання 200 тис. т. Загалом протягом останніх трьох років компанія вводить в експлуатацію елеватори потужністю зберігання 600 тис. т
2016	КЕРНЕЛ купує завод з переробки соняшникового насіння в Кіровоградській області. Річна потужність заводу становить 560 тис. т насіння. Компанія продає низькоефективні заводи на півдні РФ, які переробляли 200 тис. т соняшникового насіння на рік, а також Миколаївський олійний завод
2017	Влітку 2017 р. компанія розширює бізнес шляхом придбання активів холдингу «Українські Аграрні Інвестиції» та компанії «Агро Інвест Україна». Земельний банк КЕРНЕЛ перевищує 600 тис. Га

Джерело: розроблено автором на основі [69]

Бізнес-модель компанії включає в себе 7 ключових підрозділів (рис.2.1), серед котрих є наступні:

- | | |
|--------------------------------|-----------------------|
| 1) сільське господарство; | 5) експорт зернових; |
| 2) закупівля зернових культур; | 6) експорт олії; |
| 3) елеватори; | 7) портові термінали. |
| 4) ОЕЗ; | |

Отже, як було зазначено вище, КЕРНЕЛ – це вертикально інтегрований холдинг, що включає в себе управляючу компанію ТОВ «КЕРНЕЛ-Трейд» (м. Київ) з філіалами у таких містах як:

- | | |
|-------------------|--------------|
| 1) Хмельницький; | 7) Миколаїв; |
| 2) Вінниця; | 8) Суми; |
| 3) Біла Церква; | 9) Полтава; |
| 4) Одеса; | 10) Дніпро; |
| 5) Черкаси; | 11) Харків. |
| 6) Кропивницький; | |

«КЕРНЕЛ-Трейд» здійснює управління усіма активами групи в межах України, зокрема агробізнесом у Тернопольській, Хмельницькій, Вінницькій, Чернігівській, Черкаській, Сумській, Полтавській, Миколаївській, Одеській та Харківській областях України, розподіляючи регіони на кластери (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Регіональний розподіл агробізнесу

Кластер	Область	Розташування управління
1	2	3
Західний	Тернопільська, Хмельницька	м. Хмельницький
Центральний	Вінницька, Миколаївська, Одеська	м. Умань, Черкаська обл.
Придніпровський	Черкаська, частково Полтавська	м. Золотоноша, Черкаська обл.
Полтава Південь	Полтавська	м. Полтава
Дружба-Нова	Чернігівська, Сумська	смт. Варва, Чернігівська обл.
Харківський	Харківська	м. Лозова, Харківська обл.

Джерело: розроблено автором на основі [68]

Географія виробництва соняшникової олії є дещо інакшою. Відобразимо її у табличний спосіб нижче.

Таблиця 2.4 – Регіональний розподіл виробництва олії

Олійноекстракційний завод	Розташування
1	2
Українська Чорноморська Індустрія	м. Чорноморськ, Одеська обл.
Бандурський ОЕЗ	с. Баднурка, Миколаївська обл.
Кропивницький ОЕЗ	м. Кропивницький, Кіровоградська обл.
Приндіпровський ОЕЗ	м. Кропивницький, Кіровоградська обл.
Полтавський ОЕЗ	м. Полтава
Вовчанський ОЕЗ	м. Вовчанськ, Харківська обл.
Приколотнянський ОЕЗ	с. Приколотне, Харківська обл.

Джерело: розроблено автором на основі [68]

Елеватори, призначені для зберігання зерна, розташовані по всій території агробізнесу КЕРНЕЛ, забезпечуючи зручність руху зерна до олійноекстракційних заводів та в бік портових терміналів з метою подальшого експорту. Географія портових терміналів наведена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Розташування терміналів

Термінал	Розташування	Підприємство
1	2	3
Чорноморський	м. Чорноморськ, Одеська обл.	ТОВ «Трансбалктермінал»
Миколаївський	м. Миколаїв	ТОВ «Ойлтранстермінал»

Джерело: розроблено автором на основі [68]

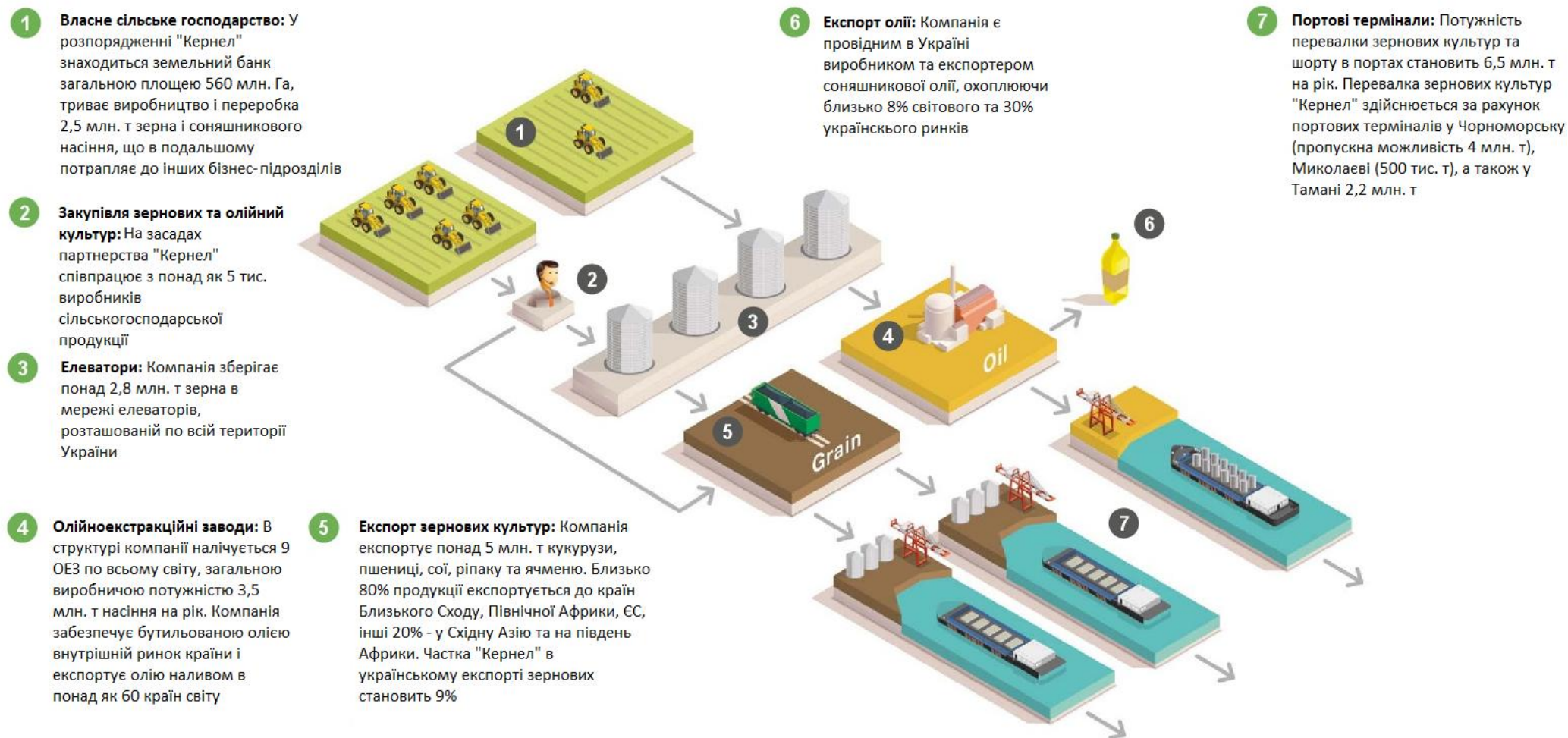


Рисунок 2.1 – Бізнес-модель КЕРНЕЛ

Джерело: авторський переклад з англійської на основі [64;68;71]

Для компанії КЕРНЕЛ характерна організаційна структура, наведена на рисунку 2.2.

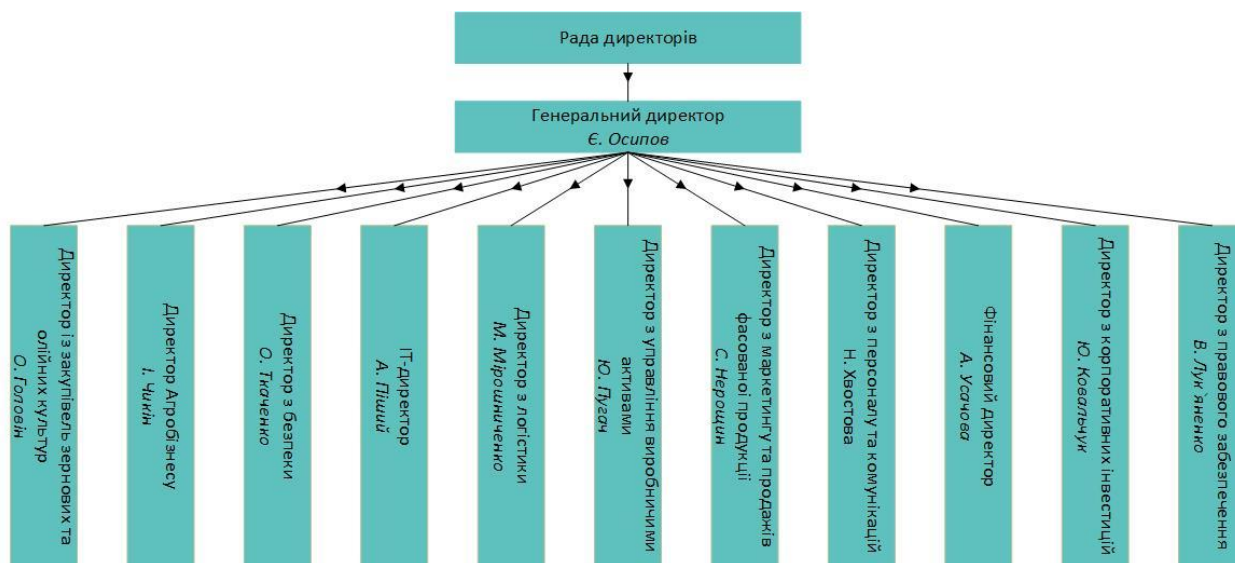


Рисунок 2.2 – Організаційна структура підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [68]

Цікавою особливістю КЕРНЕЛ є те, що виробничі запаси акумулюються і підлягають подальшому розподілу поміж олійноекстракційних заводів управляючою компанією, а в свою чергу останні надають послуги з переробки давальницької сировини для неї.

Звернемо увагу на виробничі процеси в компанії. Розглянемо технологічний процес виробництва олії на заводах КЕРНЕЛ. Рафіноване соняшникове масло виробляється методом екстракції на ОЕЗ. Сутність даного методу полягає у вилученні масла екстрагентом (розчинником) за допомогою спеціальних апаратів – екстракторів. В результаті чого отримується місцела (розчин олії у розчиннику), а також шрот (знежирений твердий залишок від соняшника).

Соняшникове насіння підлягає кільком етапам переробки:

- 1) очищення насіння;
- 2) сушка;
- 3) відокремлення лузги соняшника від ядра;
- 4) прогрівання насіння на жаровні ($t=100^{\circ}$) з метою підвищення якості пресування;

- 5) пресування ядра на валових станах;
- 6) дистиляція місцели (розділення рідких і твердих речовин шляхом випаровування з подальшою конденсацією без доступу повітря);
- 7) видалення розчиннику із шроту у десольвентайзер-тостері;
- 8) подача масла, отриманого в результаті пресування на вібросита, де відфільтровуються часточки, що пройшли з маслом через прес;
- 9) рафінування масла пресованого і екстракційного (перетворення ароматного соняшникового масла в очищене або масло без запаху, дезодороване) в цехах рафінації-дезодорації масла.

На основі зазначеного вище, зобразимо виробничий процес схематично на рис.2.3.

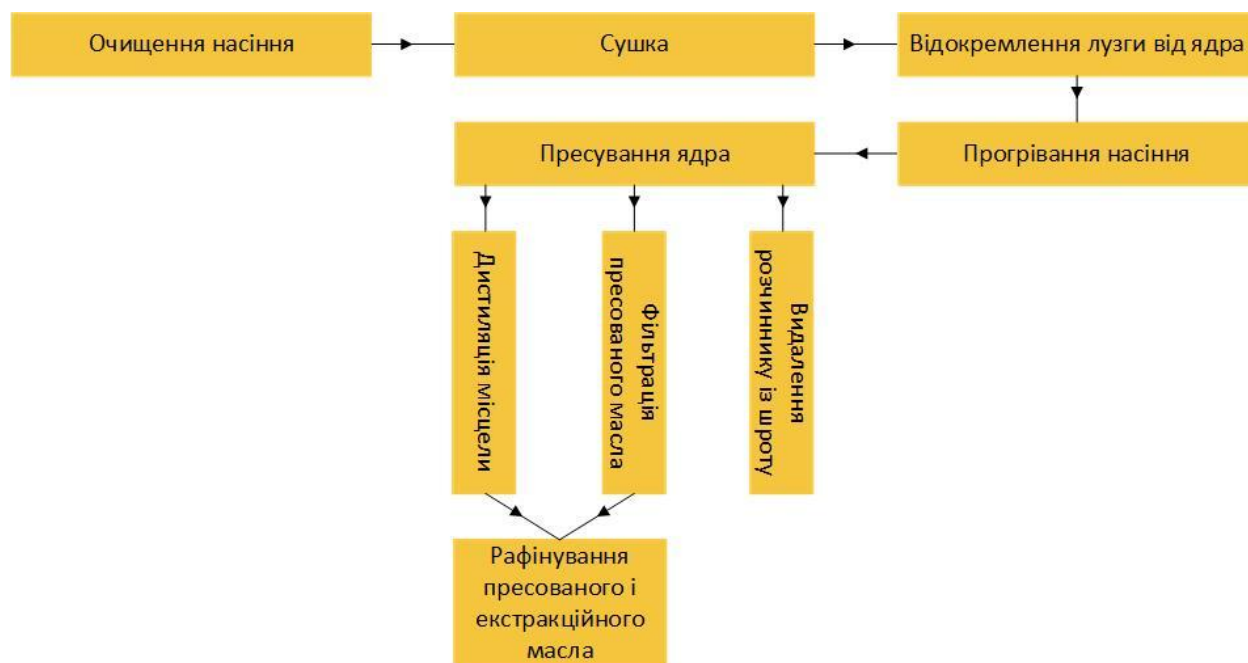


Рисунок 2.3 – Принципова схема екстракції соняшникової олії

Джерело: розроблено автором

Проаналізуємо фактори, що формують зовнішнє середовище підприємства. Сьогодні Україна є найбільшим постачальником соняшникової олії у світі і експортує на міжнародний ринок близька 5,8 млн. т олії, тобто 57% від загального його обсягу. В останньому сезоні 2016-2017 рр. світове споживання рослинних олій зросло на 2,5%, перетнувши межу в 182 млн. т [71].

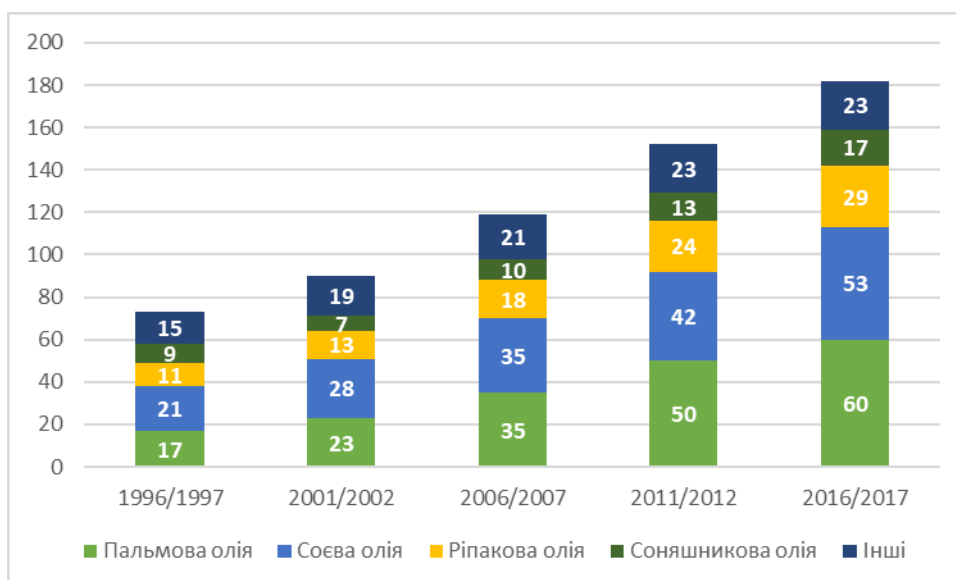


Рисунок 2.4 – Світове споживання рослинної олії, млн. т

Джерело: розроблено автором на основі [71]

При цьому, для ринку соняшникової олії були притаманні найбільші річні темпи приросту – 9,0%. Загальний обсяг світового ринку соняшникової олії склав 16,5 млн. т. а частка споживання соняшникової олії в загальному обсягу споживання рослинних олій в світі зростає до 9,1% проти 8,5% рік тому. Все це завдяки збільшенню споживання олії серед населення Індії, ЄС та Північної Африки [71].

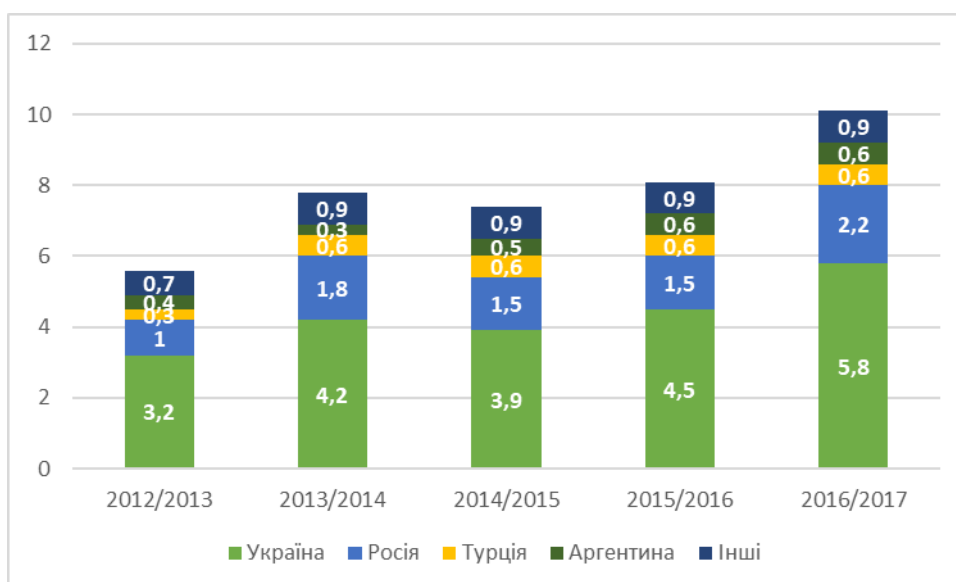


Рисунок 2.5 – Світовий експорт соняшникової олії, млн. т

Джерело: розроблено автором на основі [71]

За останній сезон глобальне виробництво рослинної олії зросло до 186 млн. т. Сегмент соняшникової олії ж зріс на 18,2% і склав 18,2 млн. т, головним чином завдяки рекордній врожайності соняшнику в Україні та Росії [71]. Проте збільшення обсягів виробництва соняшникової олії призвело до дестабілізації світових цін. Вартість соняшникової олії, привезеної з узбережжя Чорного моря знизилась з 800 до 720 доларів США за 1 т [71].

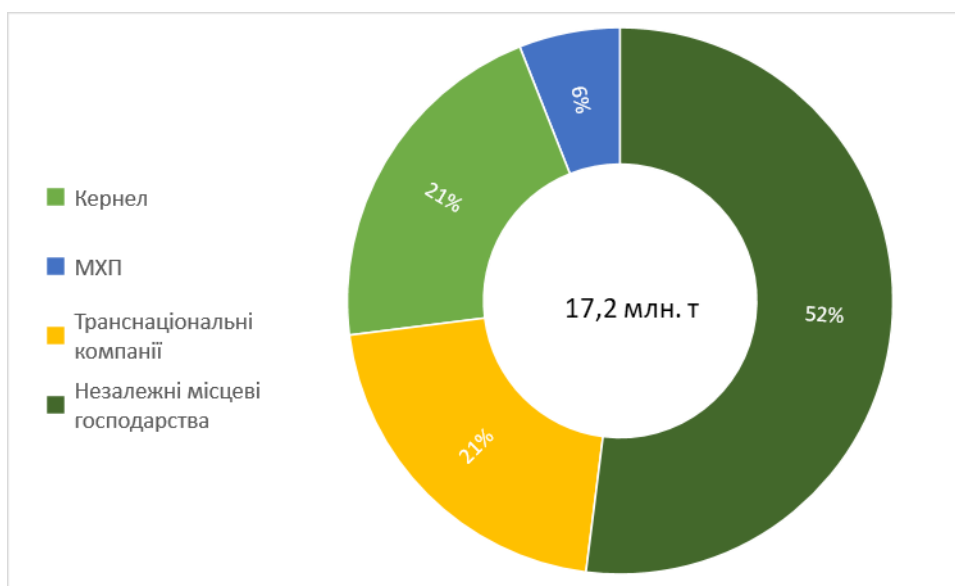


Рисунок 2.6 – Виробнича потужність переробки соняшникового насіння в Україні

Джерело: розроблено автором на основі [71]

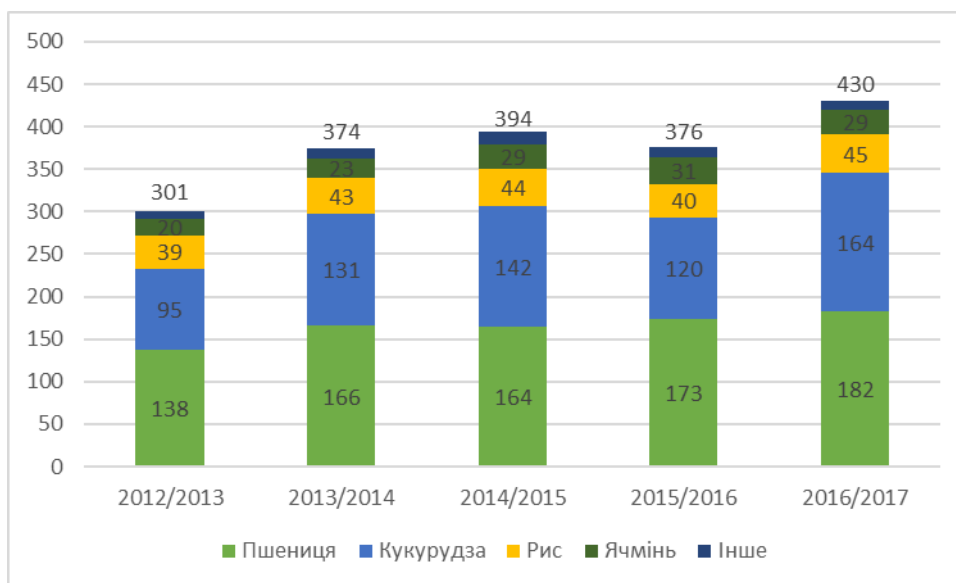


Рисунок 2.7 - Світовий експорт зернових культур

Джерело: розроблено автором на основі [71]

Значна врожайність сезону 2016-2017 рр. була забезпечена двома основними факторами – велика площа оброблюваних земельних ділянок і сприятливі погодні умови. В даний сезон 96% врожаю сезону було перероблено в межах українських олійноекстракційних заводів. Як результат – виробництво 6,4 млн. т соняшникової олії, з котрих 5,8 млн. т було експортовано [71].

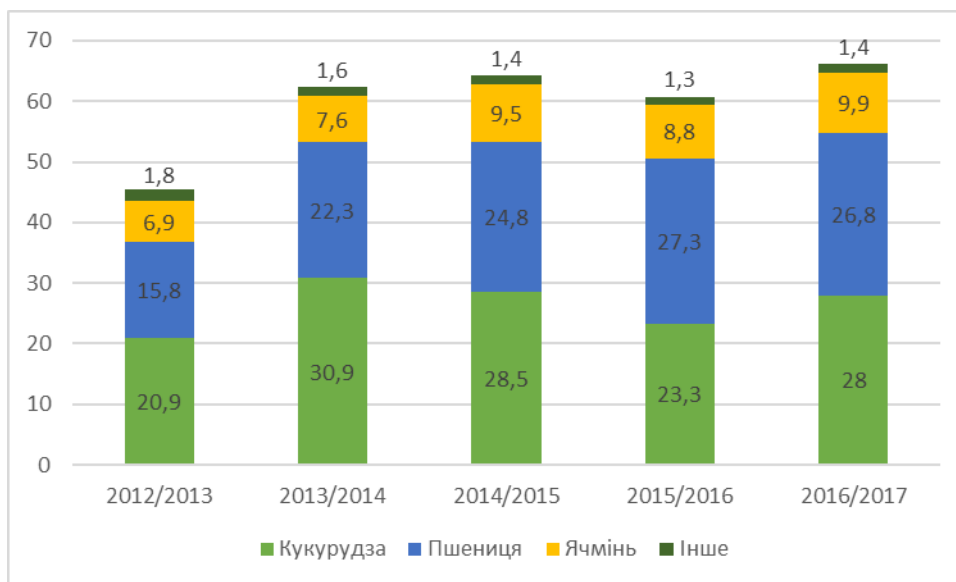


Рисунок 2.8 – Вирощування зернових культур в Україні, млн. т

Джерело: розроблено автором на основі [71]

Займаючи 2-е місце в світі за експортом зернових культур, Україна все ж зберігає значний потенціал для збільшення виробництва зерна за рахунок застосування більш ефективних методів виробництва сільськогосподарських культур і досягаючи більшої врожайності, котра в даний момент на 20-40% нижча чи у розвинених світових виробників. За умови стабільності внутрішнього споживання, приріст продуктивності повинен прямувати відображати зростання обсягів експорту [71].

Таблиця 2.6 – TOP-5 експортерів зерна в світі

Місце	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
1	2	3	4	5
1	Nibulon	Nibulon	SFGCU	Nibulon
2	Louis Dreyfus	SFGCU	Kernel	Kernel
3	A. Toepfer	Kernel	Nibulon	SFGCU
4	Kernel	Louis Dreyfus	Cargill	ADM
5	SFGCU	Cofco	ULF	Cargill

Джерело: розроблено автором на основі [71]

Посідаючи лідерські позиції в сегменті торгівлі зерном і забезпечення інфраструктури зберігання, КЕРНЕЛ є найкращою платформою для отримання вигоди з подальшого зростання обсягів експорту в Україні [71].

В перспективі до 2021 р. КЕРНЕЛ прагне подвоїти обсяги експорту за рахунок надання унікальних комплексних рішень для своїх клієнтів, забезпечених збалансованим розвитком усіх бізнес-сегментів. На шляху до досягнення мети підприємство виокремлює такі ключові цілі: укріплення олійноекстракційного виробництва; подвоєння обсягів експорту зерна, досягнутих у 2016 р.; лідерство за витратами при вирощуванні зернових культур. Досягнення поставлених задач повинно відбуватись за рахунок географічного фокусу, потужної виробничої бази, дисциплінованості, цілісності групи підприємства і професіонального керівництва [71].

Реалізації стратегії 2021 повинна відбутися за рахунок таких заходів:

- 1) будівництво в Західній Україні ОЕЗ потужністю 1,0 млн. т/рік;
- 2) придбання в Західній Україні кількох ОЕЗ загальною виробничою потужністю 1,0-1,5 млн. т/рік;
- 3) побудова глибоководного портового терміналу із перевалочною здатністю до 4,0 млн. т/рік;
- 4) розширення та спрощення мережі елеваторів для задоволення зростаючого обсягу внутрішнього виробництва та експорту;
- 5) мінімізації витрат при виробництві сільськогосподарської продукції за рахунок інвестування в новітні технології;
- 6) поступова інтеграція нещодавно придбаних активів для підвищення ефективності підприємства.

У 2017 р. для реалізації стратегії було зроблено наступні кроки:

- 1) здійснено проектування виробничих потужностей ОЕЗ в Західній Україні;
- 2) розпочато активну фазу будівництва 2ого глибоководного терміналу в Чорноморську;
- 3) придбання «Українських Аграрних Інвестицій» та «Агроінвест Україна» і розширення земельного банку на 200 тис. Га.

Здійснимо класифікацію напрямків діяльності компанії за критерієм потенційної прибутковості. Для цього здійснимо БКГ-аналіз ключових продуктів КЕРНЕЛ. Дані для побудови матриці сформуємо у табл.2.7.

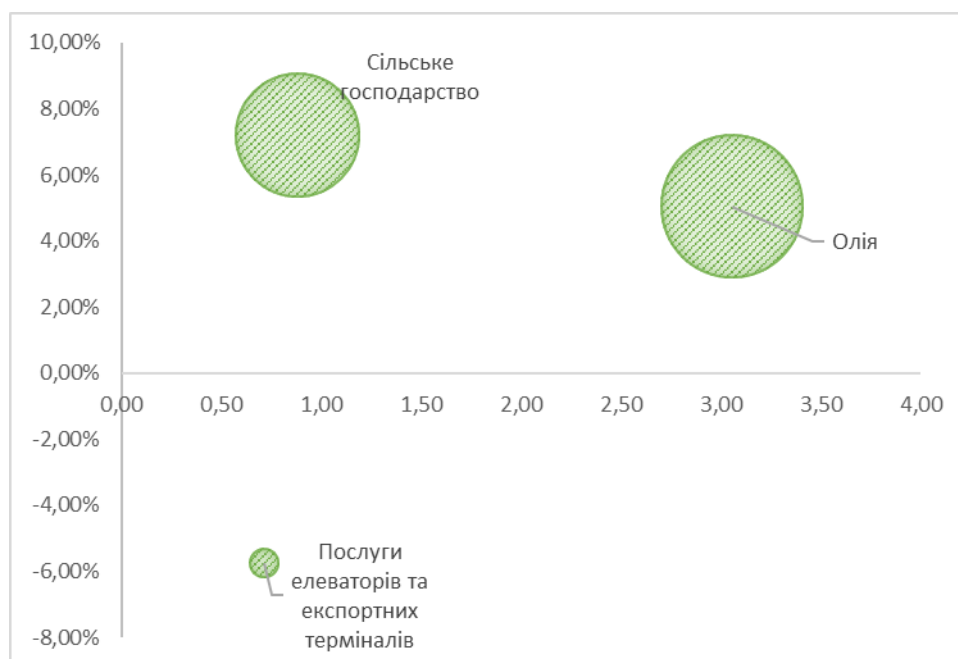


Рисунок 2.9 – Матриця БКГ

Таблиця 2.7 – БКГ-аналіз 2016 р.

Показник	Соняшникова олія	Послуги елеваторів	Сільське господарство
1	2	3	4
Частка ринку Kernel	28,40%	13,69%	7,20%
Доля ринку найближчого (найпотужнішого) конкурента	9,30%	19,21%	8,20%
	Агрокосм	ГПЗКУ	Нібулон
Відносна частка ринку	3,05	0,71	0,88
Темп росту ринку	5,04%	-5,75%	7,20%
Питома вага у обсягах реалізації	42,49%	1,89%	31,94%

Джерело: розроблено автором

За теорією побудови матриці БКГ темп росту ринку $<10\%$ вважається за низький, а відносна частка ринку приймається за високу при значенні >1 . Отже, продукцію підприємства доцільно розподілити на 2 типи: грошові мішки (дійні корови) і мертвий вантаж.

До грошових мішків відноситься виробництво соняшникової олії. Даний група продуктів забезпечує хороший прибуток підприємства і не вимагає значних інвестицій для цього. Мертвий вантаж в даному випадку – це послуги експортних терміналів і наземних елеваторів, проте в випадку КЕРНЕЛ

позбавитись даного виду діяльності неможливо, оскільки мережа елеваторів і портових терміналів забезпечує зберігання зерна не лише для незалежних фермерських господарств на території України, а й для самого підприємства і є стратегічно важливою сферою діяльності.

Неоднозначна картина вимальовується лише в контексті сільського господарства. За дотриманням теорії БКГ-аналізу дану сферу діяльності підприємства слід віднести до групи мертвого вантажу. Проте, зважаючи на відносно великий темп росту даного ринку і наближення частки КЕРНЕЛ до найпотужнішого конкурента, я вважаю, що дану сферу діяльності підприємства слід також віднести до дійних корів або принаймні до знаків питання. Це означає, що продукт потребує додаткового вивчення і зусиль щодо розвитку.

За результатами проведеного аналізу ми бачимо, що КЕРНЕЛ є потужним підприємством, що концентрує увагу на виробництві соняшникової олії, рослинництві, експорті зернових та наданні послуг з перевалки зерна. Перспектива діяльності підприємства полягає у нарощуванні експорту зернових культур та соняшникової олії і зростанні дедалі більшої потреби світових ринків.

В середньостроковій стратегії підприємства чітко виокремлена мета щодо збільшення обсягів експорту і розроблені заходи щодо її досягнення. Окрім того, експортно-орієнтована стратегія КЕРНЕЛ демонструє стійкість до негативних тенденцій розвитку економіки України.

Сьогодні компанія характеризується завершеним циклом виробництва. Продукція компанії експортується в понад як 60 країн світу, перетворюючи КЕРНЕЛ на лідера з виробництва і продажу соняшникової олії в світі. Бізнес-модель підприємства включає власне сільське господарство, розвинену мережу елеваторів для зберігання продуктів сільського господарства, потужні олійноекстракційний заводи, а також портові термінали, що забезпечують експорт продукції в країни зарубіжжя.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану КЕРНЕЛ ГРУП

В пункті 1 розділу II ми ознайомились з основними аспектами господарювання компанії КЕРНЕЛ. З метою поглиблення інформованості щодо особливостей функціонування підприємства, проведемо аналіз його фінансово-економічного стану. Розпочнемо з оцінки ефективності використання основних фондів.

Для виробничого підприємства аналіз показників стану, руху, інтенсивності роботи обладнання, а також показники оборотності запасів підприємства відіграють важливу роль, оскільки відображають ефективність його основної діяльності, надаючи керівництву інформацію про вузькі місця в функціонуванні підприємства.

Таблиця 2.8 – Показники руху основних засобів 2013-2018 рр.

Показник	Значення					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
Кф. оновлення ОЗ, дол/дол	0,11	0,08	0,05	0,08	0,06	0,14
Ланцюговий приріст, %	-	-21,40	-39,91	65,72	-28,88	132,11
Кф. вибуття ОЗ, дол/дол	0,04	0,02	0,01	0,04	0,005	0,02
Ланцюговий приріст, %	-	-41,00	-76,99	665,76	-87,46	342,09
Кф. зносу ОЗ, дол/дол	0,11	0,11	0,09	0,09	0,08	0,11
Ланцюговий приріст, %	-	1,47	-15,22	0,57	-11,25	36,15

Джерело: розраховано автором на основі [63;71;79]

Ми розпочнемо аналіз з розрахунку показників руху основних фондів підприємства. Для цього у таблиці 2.8 розрахуємо коефіцієнти: оновлення, вибуття та зносу основних засобів КЕРНЕЛ за останні 5 років.

З табл.2.8 ми бачимо, що на підприємстві найбільш динамічний рух притаманний коефіцієнту оновлення основних засобів. Збільшення величини коефіцієнту оновлення у 2013, 2016 і 2018 фінансових роках пов'язана, в першу чергу, із поглинанням КЕРНЕЛ інших підприємств. З історичної довідки, сформованої в п.1, ми бачимо, що в 2013 р. збільшення обсягу введених в експлуатацію основних засобів зумовлено придбанням компанії «Дружба-Нова», в 2016 р. – заводу з переробки соняшникового насіння в Кіровоградській

обл., а згодом – компаній «Українські Аграрні Інвестиції» та «Агро Інвест Україна».

Значними за своєю величиною є також показники зносу основних засобів підприємства. Протягом аналізованого періоду їх величина характеризується приблизно однаковою питомою вагою у вартості основних засобів. Найбільшого значення показник досягає у 2018 р. Звернувшись до звітності підприємства ми бачимо, що зростання величини показника у порівнянні із 2017 р. відбулось, головним чином, за рахунок збільшення амортизаційних відрахувань на сільськогосподарське обладнання на 28% та будівель на 3,8%. При цьому мало місце зменшення зносу виробничих фондів на 20,1% і інших основних засобів на 46%. Зважаючи на абсолютну величину даних показників, ми спостерігаємо збільшення коефіцієнту зносу в даний період.

Відносно низького значення коефіцієнт зносу основних фондів сягнув у 2017 р. В структурі зносу основних засобів у даний період спостерігається такий розподіл: 23,7% – знос будівель та споруд, 23,9% – виробничого устаткування, 46,7% – сільськогосподарського обладнання, 5,7% – іншого устаткування. Для порівняння у 2016 р. структура зносу мала наступний вигляд: 28,6% – будівлі та споруди, 24,5% – виробниче устаткування, 42,7% – сільськогосподарського обладнання, 4,2% – іншого устаткування. Як видно із структури розподілу зносу, найбільша зношуваність основних фондів припадає саме на сільськогосподарську техніку – понад 40%. Близько 50% розподіляються на знос будівель та виробничого устаткування. Саме зменшення амортизаційних відрахувань в даних групах основних засобів призвело до загального зменшення коефіцієнту зносу.

Перейдемо до аналізу коефіцієнту вибуття підприємства. Вибуття основних фондів займає незначну частку у структурі їх руху. У 2016 р. спостерігається найбільша величина показника за період, а у 2017 р. – найменша. Звернувшись до історичної довідки підприємства, а також до фінансової звітності, ми можемо пояснити дане явище. У 2016 р. відбувається продаж заводів в Російській Федерації, а також Миколаївського олійного

заводу. Це спричиняє значне збільшення вибуття основних засобів на підприємстві. Так у структурі вибуття спостерігається вагоме зростання частки будівель та споруд, виробничих активів, а також сільськогосподарського обладнання, в той час як 2017 р. знаменувався низькими показниками виведення з експлуатації даних груп основних фондів.

Наступним етапом аналізу основних фондів є показники їх використання. Здійснивши їх розподіл на дві групи ми маємо такі базиси для аналізу як показники використання виробничих потужностей і основних засобів. До першої групи показників включимо: коефіцієнт завантаження обладнання, інтенсивний, екстенсивний та інтегральний показники використання виробничих потужностей. До другої: фондівдачу, фондомісткість та фондоозброєність.

Розрахунки, що стосуються аналізу використання виробничих потужностей компанії надано у табл.2.9. Проаналізуємо отриманий результат і узагальнимо у висновки на основі даних по олійноекстракційним заводам компанії. За базис для аналізу візьмемо інформацію по Полтавському олійноекстракційному заводу КЕРНЕЛ ГРУП. Загальна виробнича потужність даного ОЕЗ становить 1,3 тис. т насіння на добу, тобто 474,5 тис. т насіння на рік.

Таблиця 2.9 – Показники використання виробничих потужностей 2013-2018 рр. на прикладі Полтавського ОЕЗ

Показник	Значення					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
Інтенсивність використання	0,5	0,66	0,68	0,64	0,74	0,64
Ланцюговий приріст, %	-	32,00	3,03	-5,88	15,63	-13,51
Екстенсивність використання	0,67	0,77	0,75	0,7	0,8	0,74
Ланцюговий приріст, %	-	14,93	-2,60	-6,67	14,29	-7,50
Інтегральний показник	0,33	0,51	0,51	0,45	0,59	0,48
Ланцюговий приріст, %	-	54,55	0,00	-11,76	31,11	-18,64

Джерело: розраховано автором на основі [63;71;79]

Отримані результати говорять про те, що підприємство не в повній мірі використовує свій виробничий потенціал, залишаючи неповністю завантаженими виробничі потужності.

Таблиця 2.10 - Показники використання основних засобів 2013-2018 рр.

Показник	Значення					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
Фондовіддача, дол/дол	3,75	3,40	3,95	3,70	3,91	4,15
Ланцюговий приріст, %	-	-9,26	16,17	-6,31	5,68	6,07
Фондомісткість, дол/дол	0,27	0,29	0,25	0,27	0,26	0,24
Ланцюговий приріст, %	-	10,21	-13,92	6,73	-5,37	-5,72
Фондоозброєність, тис дол/особу	43,36	38,96	35,14	38,27	35,38	38,91
Ланцюговий приріст, %	-	-10,16	-9,79	8,91	-7,56	9,97

Джерело: розраховано автором на основі [63;71;79]

З розрахунків видно, що підприємства групи КЕРНЕЛ характеризуються високими показниками використання виробничих потужностей. Так, на 1 دلار вартості основних фондів компанії акумулюється дохід в сумі 3,81 доларів. На 1 دلار отриманого доходу припадає в середньому 0,26 доларів вартості основних фондів. Що стосується вартості основних фондів, що припадають на одного працівника, то в середньому по підприємствах групи на 1 працюючого відносяться основні засоби загальною вартістю 38,91 тис. доларів. Зміна величини забезпечувалась у більшій мірі за рахунок динаміки руху саме вартості основних засобів на підприємстві, в той час як чисельність працюючих носила більш стабільний і передбачуваний характер. Перейдемо до аналізу оборотних активів КЕРНЕЛ. Для цього здійснимо розрахунок таких показників: оборотність оборотних засобів та тривалість одного обороту оборотних засобів.

Таблиця 2.11 – Показники ефективності використання оборотних засобів 2013-2018 рр.

Показник	Значення					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
Оборотність оборотних засобів, оборотів/рік	2,6	2,8	3,6	2,8	1,9	2,0
Ланцюговий приріст, %	-	6,07	27,69	-21,88	-30,23	4,38
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	137,3	129,5	101,4	129,8	186,0	178,2
Ланцюговий приріст, %	-	-5,73	-21,68	28,00	43,32	-4,19

Джерело: розраховано автором на основі [63;71;79]

Розглянемо також більш детально ефективність використання окремих груп оборотних коштів. З розрахунків, отриманих з табл.2.11-2.13 витікає наступне: протягом аналізованого періоду оборотність оборотних запасів КЕРНЕЛ змінюється неоднозначно. Швидкість обертання окремих груп оборотних засобів знижується, зокрема грошових коштів, дебіторської заборгованості за продукцію, поточних біологічних активів. При цьому, спостерігається покращення ефективності роботи із дебіторської заборгованістю за виданими авансами і з податку на прибуток.

Таблиця 2.12 – Показники ефективності використання окремих груп оборотних засобів 2013-2018 рр.

Група оборотних засобів	Оборотність оборотних засобів, оборотів/рік					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
Гроші та їх еквіваленти	35,5	36,6	18,0	32,9	15,1	18,2
Ланцюговий приріст, %	-	3,11	-50,69	82,45	-54,06	20,36
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	18,5	24,0	41,5	26,4	24,9	26,0
Ланцюговий приріст, %	-	29,30	73,15	-36,32	-5,94	4,56
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	25,4	42,1	38,4	37,5	26,2	21,2
Ланцюговий приріст, %	-	65,58	-8,61	-2,40	-30,10	-19,13
Дебіторська заборгованість з податку на прибуток	144,9	204,6	140,3	268,7	264,5	348,3
Ланцюговий приріст, %	-	41,16	-31,40	91,49	-1,57	31,67
Дебіторська заборгованість з ПДВ	14,7	16,6	26,4	15,2	16,0	21,0
Ланцюговий приріст, %	-	12,93	59,46	-42,26	5,12	30,69
Інвентар	10,4	8,0	14,7	9,9	5,6	6,5
Ланцюговий приріст, %	-	-22,80	83,57	-32,29	-43,53	16,27
Поточні біологічні активи	11,3	13,1	15,9	10,4	8,5	8,3
Ланцюговий приріст, %	-	15,63	21,37	-34,24	-18,98	-1,92
Інші фінансові активи	-	-	-	-	103,3	33,2
Ланцюговий приріст, %	-	-	-	-	-	-67,82

Джерело: розраховано автором на основі [63;71;79]

Таблиця 2.13 – Показники ефективності використання окремих груп оборотних засобів 2013-2018 рр.

Група оборотних засобів	Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
Гроші та їх еквіваленти	10,1	9,8	20,0	10,9	23,8	19,8
Ланцюговий приріст, %	-	-3,01	102,81	-45,19	117,67	-16,92

Продовження таблиці 2.13

Група оборотних засобів	Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	19,4	15,0	8,7	13,6	14,5	13,8
Ланцюговий приріст, %	-	-22,66	-42,25	57,03	6,31	-4,36
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	14,2	8,6	9,4	9,6	13,7	17,0
Ланцюговий приріст, %	-	-39,61	9,42	2,46	43,06	23,65
Дебіторська заборгованість з податку на прибуток	2,5	1,8	2,6	1,3	1,4	1,0
Ланцюговий приріст, %	-	-29,16	45,77	-47,78	1,59	-24,05
Дебіторська заборгованість з ПДВ	24,5	21,7	13,6	23,6	22,5	17,2
Ланцюговий приріст, %	-	-11,45	-37,29	73,20	-4,87	-23,48
Інвентар	34,8	45,1	24,5	36,2	64,2	55,2
Ланцюговий приріст, %	-	29,53	-45,53	47,69	77,09	-13,99
Поточні біологічні активи	31,8	27,5	22,7	34,5	42,5	43,4
Ланцюговий приріст, %	-	-13,51	-17,61	52,07	23,43	1,95
Інші фінансові активи	-	-	-	-	3,5	10,8
Ланцюговий приріст, %	-	-	-	-	-	210,75

Джерело: розраховано автором на основі [63;71;79]

Якщо приймати за норму швидкість обертання окремих груп оборотних активів, то до проблемних складових управління оборотними активами підприємства можна віднести в першу чергу запаси. Це означає, що на підприємстві має місце надмірне накопичення сировини та матеріалів, а також готової продукції. Значна частина активів заморожується в запасах, що перешкоджає швидкому переходу менш ліквідних активів у більш.

Отже, аналіз основних фондів та оборотних активів КЕРНЕЛ дав можливість оцінити підприємство як таке, що характеризується високою ефективністю операційної діяльності. В даному контексті увагу привертає лише високий ступень зношуваності сільськогосподарського обладнання і техніки по відношенню до інших груп основних засобів КЕРНЕЛ, неповне використання виробничого потенціалу ОЕЗ заводів і зниження показників оборотності окремих груп активів підприємства.

З метою отримання більш повної інформації про основну діяльність компанії КЕРНЕЛ проведемо аналіз виробництва та реалізації продукції. Для

цього ознайомимось із номенклатурою випуску продукції підприємства, а також динамікою обсягів виробництва та реалізації за останні роки.

Згідно даним, наданим компанією, підприємство фокусує увагу на виробництві і реалізації соняшникової олії, сільськогосподарських культур, наданні послуг з сушіння, очищення, зберігання зерна в межах своєї інфраструктури, а також експорті зернових. Причому для сільського господарства КЕРНЕЛ є характерним такий розподіл посівних площ: 36% – вирощування кукурудзи, 21% – пшениці, 21% – соняшнику, 15% – соя та інші культури. Виробництво соняшникової олії здійснюється з рослин вирощених за стандартом ISO 22000 [62]. Обсяги реалізації продукції та послуг підприємства між напрямками діяльності компанії наведений у табл.2.14-2.15 у натуральному та грошовому еквіваленті.

Таблиця 2.14 – Обсяги реалізації виробленої продукції та наданих послуг, 2013-2018 рр.

Найменування продукції	Обсяг реалізованої продукції, нат. од.					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
<i>Соняшникова олія</i>						
Соняшникова олія наливом, тис. т	1040	920	1030	984	1084	1301
Ланцюговий приріст, %	26	-12	12	-4	10	20
Бутильована соняшникова олія, млн. л	108	94	99	94	131	119
Ланцюговий приріст, %	18	-13	5	-5	39	-9
<i>Експорт зерна та інфраструктура</i>						
Експорт зерна, тис. т	3022	4244	4744	4410	5061	4646
Ланцюговий приріст, %	42	40	12	-7	15	-8
Послуги експортних терміналів, тис. т	2910	3926	4822	5343	6101	6065
Ланцюговий приріст, %	61	35	23	11	14	-1
Послуги елеваторів, тис. т	1737	2586	2523	2820	3255	3292
Ланцюговий приріст, %	16	49	-2	12	15	1
<i>Сільське господарство</i>						
Сільське господарство, тис. т	614	1375	1799	1818	2074	2594
Ланцюговий приріст, %	12	124	31	1	14	25
<i>Інше</i>						
Виробництво цукру і припинені операції через продаж активів	101	35	26	0	0	0
Ланцюговий приріст, %	-22	-65	-26	-100	-	-

Продовження таблиці 2.13

Найменування продукції	Обсяг реалізованої продукції, нат. од.					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
Зведення рахунків	-	-	-	-	-	-
Ланцюговий приріст, %	-	-	-	-	-	-
Разом:	-	-	-	-	-	-
Ланцюговий приріст, %	-	-	-	-	-	-

Джерело: розраховано автором на основі [63;71;79]

Таблиця 2.15 – Обсяги реалізації виробленої продукції та наданих послуг, 2013-2018 рр.

Найменування продукції	Дохід від реалізації продукції, млн. дол.					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
<i>Соняшникова олія</i>						
Соняшникова олія наливом, тис. т	1528	1079	1100	1032	1068	1264
Ланцюговий приріст, %	28	-29	2	-6	3	18
Бутильована соняшникова олія, млн. л	183	133	114	103	141	130
Ланцюговий приріст, %	-10	-27	-14	-10	37	-8
<i>Експорт зерна та інфраструктура</i>						
Експорт зерна, тис. т	972	1054	1053	822	923	951
Ланцюговий приріст, %	62	8	0	-22	12	3
Послуги експортних терміналів, тис. т	49	46	55	57	59	53
Ланцюговий приріст, %	70	-6	20	4	4	-10
Послуги елеваторів, тис. т	46	75	42	38	61	72
Ланцюговий приріст, %	-9	63	-44	-10	61	18
<i>Сільське господарство</i>						
Сільське господарство, тис. т	193	290	310	358	381	470
Ланцюговий приріст, %	13	50	7	15	6	23
<i>Інше</i>						
Виробництво цукру і припинені операції через продаж активів	29	35	26	-1	0	0
Ланцюговий приріст, %	119	21	-26	-104	-100	-
Зведення рахунків	-204	-317	-371	-421	-463	-538
Ланцюговий приріст, %	10	55	17	13	10	16
Разом:	2796	2395	2329	1988	2170	2402
Ланцюговий приріст, %	35	-14	-3	-15	9	11

Джерело: розраховано автором на основі [63;71;79]

Отже, 46% доходу за основними напрямками діяльності підприємства акумулюється в сфері виробництва соняшникової олії, 35% – від експорту зерна, 4% – надання послуг з перевалки зерна, 14% – сільського господарства.

Для порівняння обсягу реалізації виробленої продукції і наданих послуг у натуральних одиницях приведемо усі складові до тонного виміру. Припустимо, що щільність соняшникової олії за нормального атмосферного тиску (760 мм рт. ст.) і температури 20 °С складає 930 г/м³.

Таблиця 2.16 – Обсяги реалізації бутильованої олії 2013-2018 рр.

Найменування продукції	Значення, тис т					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
Бутильована соняшникова олія	100,4	87,4	92,1	87,4	121,8	110,7

Джерело: розраховано автором на основі [63;71;79]

Отже, ми спостерігаємо за зростанням обсягів виробництва продукції та надання послуг у натуральних вимірниках. В межах виробництва особливою динамікою зростання відрізняється продукція сільського господарства, що пояснюється постійним збільшенням земельного банку КЕРНЕЛ. Виробництву соняшникової олії характерна менша амплітуда коливань. В середньому протягом аналізованого проміжку часу реалізувалось близька 1012 тис. т соняшникової олії оптом і 105 тис. т фасуванням.

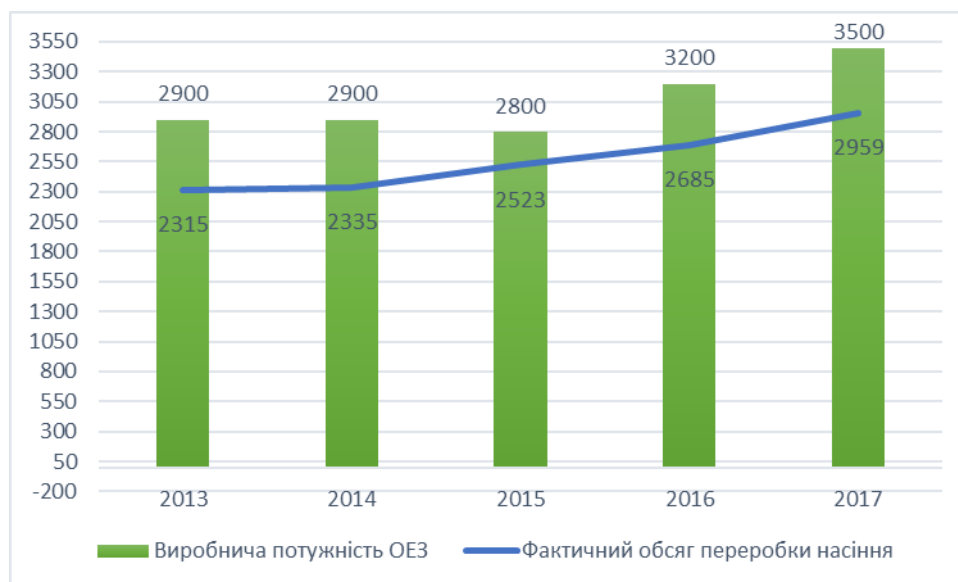


Рисунок 2.10 – Динаміка використання виробничих потужностей ОЕЗ, тис. т

Джерело: розраховано автором на основі [63;71;79]

Таблиця 2.17 – Аналіз співвідношення виробленої та реалізованої продукції

Показник, тис. т			Обсяг виробництва соняшникової олії	Обсяг виробництва с/г продукції
1			2	3
Рік	2013	Обсяг виробництва	1019	604
		Обсяг реалізації	1141	614
		Частка реаліз.прод.	112,00%	101,60%
	2014	Обсяг виробництва	1027	1356
		Обсяг реалізації	1008	1375
		Частка реаліз.прод.	98,10%	101,40%
	2015	Обсяг виробництва	1110	1772
		Обсяг реалізації	1122	1799
		Частка реаліз.прод.	101,10%	101,50%
	2016	Обсяг виробництва	1181	1864
		Обсяг реалізації	1071	1818
		Частка реаліз.прод.	90,70%	97,50%
	2017	Обсяг виробництва	1328	2119
		Обсяг реалізації	1206	2074
		Частка реаліз.прод.	90,80%	97,90%
	2018	Обсяг виробництва	944	1286
		Обсяг реалізації	925	1280
		Частка реаліз.прод.	97,93%	99,55%

Джерело: розраховано автором на основі [63;71;79]

Порівнюючи результати аналізу і беручи до уваги історичну довідку, ми можемо висунути припущення про те, що існує пряма кореляція між зростанням обсягів реалізації продукції сільського господарства і наданням послуг із зберігання зерна в мережі елеваторів. Разом із розширенням земельного банку КЕРНЕЛ інвестували в розвиток інфраструктури зберігання посівних культур. Мета – зберігання продуктів сільського господарства власного і чужого виробництва.

Трудові ресурси відіграють для компанії КЕРНЕЛ визначальну роль, формуючи базис розвитку підприємства. Для аграрного холдингу якість та склад цієї компоненти є запорукою збільшення його виробничого потенціалу. Тому аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства необхідний для виявлення його слабких та сильних сторін, а отже й пошуку шляхів їх усунення.

Розпочнемо аналіз ефективності використання трудових ресурсів компанією з ознайомлення з середньосписковою чисельністю персоналу КЕРНЕЛ (табл.2.18).

Таблиця 2.18 – Середньоспискова чисельність персоналу 2013-2018 рр.

Показник	Значення					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
Середньооблікова чисельність штатного персоналу, осіб	17603	16518	15229	14075	16103	15116
Ланцюговий приріст, %	-	-6,16	-7,80	-7,58	14,41	-6,13
ОЕЗ, %	17	17	18	17	16	17
Інфраструктура, %	18	20	20	23	22	22
Сільське господарство, %	61	60	58	55	58	56
Офіси, %	4	3	4	5	4	6

Джерело: розраховано автором на основі [62;78]

З наведених даних випливає, що в середньому протягом періоду в компанії працювало 15774 особи. Причому, найбільша концентрація працюючих має місце в сільському господарстві, а найменша – в офісах. В забезпечені логістичного ланцюга та роботи олійноекстракційних заводів бере участь приблизно 21% і 17% працівників відповідно. Структура зайнятості КЕРНЕЛ відображає високу потребу в трудових ресурсах саме в сільськогосподарському сегменті підприємства, що пов'язано з необхідністю експлуатації земельного банку понад 600 тис. Га.

Здійснимо аналіз витрат на оплату праці персоналу підприємства. Дані для аналізу наведемо у табл.2.19.

Таблиця 2.19 - Витрати на оплату праці за групами працівників 2013-2018 рр.

Стаття витрат	Значення					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
Основний персонал, тис дол	58217	67236	34127	31571	34894	55792
Ланцюговий приріст, %	-	15,49	-49,24	-7,49	10,53	59,89
Збутовий персонал, тис дол	646	408	234	152	370	588
Ланцюговий приріст, %	-	-36,84	-42,65	-35,04	143,42	58,92
Адміністративний та загальновиробничий, тис дол	38635	40956	38101	28253	31881	46887

Продовження таблиці 2.19

Стаття витрат	Значення					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
Ланцюговий приріст, %	-	6,01	-6,97	-25,85	12,84	47,07
Загальні витрати на оплату праці, тис дол	97498	108579	72370	59933	67299	103386
Ланцюговий приріст, %	-	11,37	-33,35	-17,18	12,29	53,62
Середня річна заробітна плата на 1 працівника, тис дол	5,539	6,573	4,752	4,258	4,179	6,839
Ланцюговий приріст, %	-	18,68	-27,71	-10,39	-1,85	63,65
Середня місячна заробітна плата на 1 працівника, дол	461,6	547,78	396	354,8	348,3	569,96
Ланцюговий приріст, %	-	18,68	-27,71	-10,39	-1,85	63,65

Джерело: розраховано автором на основі [63;71;79]

З таблиці вище видно, що найбільші витрати на оплату праці пов'язані з утриманням основного й адміністративного та загальновиробничого персоналу. Так, в структурі витрат на оплату праці близько 54% поглинається основним персоналом, 45% – адміністративним та загальновиробничим і 1% – збутовим. Що стосується грошової винагороди, котру отримує працівник, то завдяки її оцінці у доларовому еквіваленті, вимальовується адекватно пояснювана ситуація: до 2014 р. спостерігається зростання рівня оплати труда на підприємстві, пов'язане в першу чергу з відносною економічною стабільністю України в ті періоду. Далі, з початком АТО та дестабілізацією політико-економічного становища держави, спостерігається спад місячної винагороди працівника до рівня 347 доларів/міс, що еквівалентно 9726,41 грн за курсом долару 28,03 грн на 22/09/2018 р. За результатами 2018 фінансового року середній рівень оплати праці в КЕРНЕЛ підвищився до 569,3 дол.

На підприємстві залежно від того про яку групу працівників йде мова, використовують різні форми оплати праці. До основного персоналу підприємства застосовується погодинна система оплати, а до збутового, адміністративного і загальновиробничого – помісячна.

В табл.2.20 проведемо розрахунок показників руху трудових ресурсів КЕРНЕЛ. Для цього розрахуємо: коефіцієнт обороту по вибуттю, коефіцієнт обороту по прийому та коефіцієнт плинності кадрів.

Таблиця 2.20 – Показники руху трудових ресурсів 2013-2018 рр.

Показник	Значення					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
Ланцюгове зростання штатного персоналу, осіб	-140	-1085	-1289	-1154	2028	-987
Вибуло, осіб	1931	2563	2591	2394	2117	2442
Прибуло, осіб	1791	1478	1302	1240	4145	1455
Звільнені за власним бажанням, осіб	1255	1666	1356	1300	1278	1175
Звільнені за порушення трудової дисципліни, осіб	8	8	2	6	3	5
Кф. обороту по вибуттю, особи/особи	0,11	0,16	0,17	0,17	0,13	0,16
Ланцюговий приріст, %	-	41,45	9,65	-0,03	-22,71	22,88
Кф. обороту по прийому, особи/особи	0,10	0,09	0,09	0,09	0,26	0,10
Ланцюговий приріст, %	-	-12,06	-4,45	3,05	192,18	-62,61
Кф. плинності кадрів, особи/особи	0,07	0,10	0,09	0,09	0,08	0,08
Ланцюговий приріст, %	-	41,25	-12,01	4,06	-14,27	-1,87

Джерело: розраховано автором на основі [63;71;79]

З розрахунків, наведених вище видно, що на підприємстві є деякі проблеми із плинністю кадрів. Нормативне значення коефіцієнту плинності кадрів не повинне перевищувати 5%. Даний діапазон відповідає природньому рівню оновлення кадрів. Середнє значення показника КЕРНЕЛ за аналізований період складає 9%, що є свідченням вад у політиці управління персоналом. В даному контексті привертає увага значна чисельність працівників, що звільнились за власним бажанням. За аналізований період в середньому 48% людей по відношенню до загальної чисельності вибуття персоналу звільнились за власним бажанням.

Отже, провівши аналіз трудових ресурсів підприємства, ми спостерігали за загальним скороченням персоналу підприємства у період 2013-2016 рр. В зазначений період підсумок скорочення кадрів становив 3668 осіб. Лише в 2017 р. мало місце вирівнювання складу кадрів у вигляді ланцюгового приросту в чисельності 2028 осіб. При цьому, починаючи із 2014 р. спостерігається негативна тенденція до зниження рівня оплати праці на підприємстві. Порівнюючи 2014 р. із 2017 р., ми бачимо, що середня заробітна плата по

КЕРНЕЛ скоротилась у 1,56 рази. Дане явище пояснюється початком і розвитком політико-економічної кризи в Україні.

Проведемо аналіз фінансового стану підприємства. Для цього розрахуємо показники фінансової стійкості і автономії, платоспроможності, рентабельності.

Таблиця 2.21 – Оцінка рівня фінансової стійкості і автономності підприємства

Показник	Значення, %						Порогове значення, %
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт автономії	57,3	53,7	60,8	66,1	57,6	53,3	50-70
Ланцюговий приріст, %	-	-6,20	13,18	8,66	-12,77	-7,54	
Відношення позичкового і власного капіталу	74,6	86,2	64,5	51,4	73,6	87,7	70
Ланцюговий приріст, %	-	15,47	-25,15	-20,4	43,15	19,24	
Коефіцієнт забезпеченості оборотного капіталу власними коштами	7,6	-1,8	12,8	29,0	24,0	14,4	10
Ланцюговий приріст, %	-	-124,24	-795,77	127,3	-17,25	-40,02	
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	27,3	25,7	22,2	34,5	71,4	60,6	20-50
Ланцюговий приріст, %	-	-5,84	-13,43	55,07	107,24	-15,10	
Коефіцієнт інвестування	106,4	98,5	110,4	126,4	130,3	117,0	100
Ланцюговий приріст, %	-	-7,39	12,07	14,49	3,10	-10,18	
Коефіцієнт фінансової залежності	42,7	46,3	39,2	33,9	42,4	46,7	50-80
Ланцюговий приріст, %	-	8,31	-15,28	-13,5	24,87	10,25	
Коефіцієнт співвідношення іммобілізованих і мобілізованих активів	83,9	82,2	81,3	90,9	126,1	118,2	-
Ланцюговий приріст, %	-	-1,98	-1,16	11,79	38,82	-6,28	

Джерело: розроблено автором на основі [63;71;79]

Зважаючи дані оцінки рівня фінансової стійкості і автономності підприємства, можна зробити висновок про нормальний рівень фінансової стійкості КЕРНЕЛ. В середньому протягом періоду ми маємо такі результати: 58% активів підприємства забезпечуються власними коштами, на 1 долар власних коштів припадає 0,73 доларів запозичених, оборотні засоби

підприємства на 14,3% забезпечені власними коштами, а власний капітал повністю покриває здійснені інвестиції.

Увагу слід приділити значенням коефіцієнту маневреності. Не зважаючи на високе значення коефіцієнту у 2017-2018 рр., мають місце близькі до порогових значень показники у 2013-2016 рр. Низькі значення коефіцієнту в дані періоди сигналізують про колишню нездатність підприємства належним чином поповнювати оборотний капітал із власних джерел фінансування. Вирівнювання значення у 2017-2018 рр. свідчить про позитивні зміни у величині власних оборотних активів, проте не гарантують стійкості тенденції.

Розрахуємо показники ліквідності підприємства. Результати наведемо у табл.2.22. З оцінки платоспроможності підприємства ми в першу чергу звертаємо увагу на значення коефіцієнту абсолютної ліквідності. У 2013, 2014, 2016 рр. обсяг найбільш ліквідних активів підприємства був доволі низьким і в даний період підприємство було нездатним покрити свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів.

Таблиця 2.22 – Оцінка рівня платоспроможності підприємства

Показник	Значення, дол/дол						Порогове значення, дол/дол
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,11	0,11	0,28	0,16	0,49	0,28	0,2-0,5
Ланцюговий приріст, %	-	-2,79	156,87	-42,59	201,56	-43,11	
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,33	0,28	0,40	0,36	0,78	0,47	0,7-0,1
Ланцюговий приріст, %	-	-15,72	45,88	-10,15	116,00	-39,85	
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,53	1,44	1,43	1,92	3,81	2,50	1,5-2,5
Ланцюговий приріст, %	-	-5,51	-0,81	34,09	98,56	-34,39	

Джерело: розроблено автором на основі [63;71;79]

Значно кращою є ситуація з покриттям короткострокових зобов'язань за рахунок використання найбільш ліквідних активів і активів, що можуть бути швидко реалізовані. Це означає, що протягом аналізованого періоду, за умови загострення положення підприємства, воно мало змогу швидко вилучити кошти і погасити поточну заборгованість. В середньому вартість підсумку найбільш

ліквідних і швидкоореалізованих активів 2,11 рази перевищує поточні зобов'язання КЕРНЕЛ. Окрім того, висхідна тенденція коефіцієнту швидкої ліквідності до 2017 р. є свідченням покращення платоспроможності підприємства і прискорення оборотності власних засобів, вкладених у запаси.

Зі значень коефіцієнту покриття видно, що підприємство здатне сплачувати рахунки з оборотних активів. Проте перетин коефіцієнтом покриття позначки у 2,5 пункти і коефіцієнтом абсолютної ліквідності 0,5 сигналізує про нерациональність структури оборотних активів у 2017 р. Доля непрацюючих активів була надто високою – надмірна кількість коштів заморожена на рахунках підприємства.

Перейдемо до оцінки ефективності операційної діяльності підприємства. Для цього розрахуємо показники рентабельності КЕРНЕЛ. Результати розрахунку представимо у табличному вигляді нижче.

Таблиця 2.23 – Оцінка ефективності операційної діяльності підприємства

Показник	Значення					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації, млн. дол.	2796,8	2393,3	2329,5	1988,5	2168,9	2403,0
Чистий прибуток, млн. дол.	105,3	-107,4	95,5	226,8	178,6	56,0
Маржа чистого прибутку, %	3,8	-4,5	4,1	11,4	8,2	2,3
Середньорічна вартість ОЗ, млн. дол.	745,8	703,4	589,4	537,0	554,2	578,9
Оборотні активи, млн. дол.	1066,9	860,7	656,1	716,9	1120,7	1189,6
Рентабельність виробництва, %	5,8	-6,9	7,7	18,1	10,7	3,2
Середньорічна сума активів, млн. дол.	2239,0	2140,3	1692,3	1487,5	1759,3	2109,8
Рентабельність активів, %	4,7	-5,0	5,6	15,2	10,2	2,7
Середньорічна вартість власного капіталу, млн. дол.	1257,6	1182,6	959,7	942,5	1074,2	1161,9
Рентабельність капіталу, %	8,4	-9,1	10,0	24,1	16,6	4,8

Джерело: розроблено автором на основі [63;71;79]

Результати оцінки ефективності операційної діяльності підприємства показали, що у підприємства, за виключенням збиткового 2014 р., був наявний чистий дохід в розмірі 0,02-0,11 доларів з кожного долару прибутку. Зростання показнику рентабельності виробництва свідчить про підвищення якості продукції підприємства у 2015-2016 рр. і зниження її собівартості. Зростання рентабельності активів у 2015-2016 рр. може свідчити про зростання цін на

товари та послуги підприємства або зниження витрат, пов'язаних з виробництвом і реалізацією продукції, а також зростання оборотності активів підприємства.

В свою чергу різке зростання рентабельності власного капіталу у 2015-2016 рр. є індикатором зростання прибутку із запозиченого капіталу в дані періоди. Така тенденція відображає зростання ефекту фінансового левериджу: це означає, що для підприємства в даний період характерне надмірне використання запозичених коштів з метою збільшення прибутку. Плата за запозичений капітал є меншою ніж додатковий прибуток, що він генерує. Цей додатковий прибуток додається до прибутку з власного капіталу і збільшує інші показники рентабельності підприємства.

Таблиця 2.24 – Собівартість реалізованої продукції за елементами витрат

Елементи витрат	Значення, тис дол					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
Матеріальні витрати	2202582	1736940	1672016	1415227	1585872	1876392
Питома вага, %	92,3	88,3	92,4	91,4	92,1	89,0
Амортизація	82863	91648	65755	55852	51749	79789
Питома вага, %	3,5	4,7	3,6	3,6	3,0	3,8
Орендна плата	58217	67236	34127	33436	37311	72694
Питома вага, %	2,4	3,4	1,9	2,2	2,2	3,4
Витрати на оплату праці та соціальні заходи	28928	42617	20786	31571	34894	55792
Питома вага, %	1,2	2,2	1,1	2,0	2,0	2,6
Інші операційні витрати	13299	29533	17800	12388	12930	23010
Питома вага, %	0,6	1,5	1,0	0,8	0,8	1,1
Всього:	2385889	1967974	1810484	1548474	1722756	2107677

Джерело: розроблено автором на основі [63;71;79]

Перейдемо до аналізу собівартості продукції КЕРНЕЛ. Для цього ознайомимось із структурою витрат підприємства за елементами і матеріалами використаних у виробництві. З структури собівартості реалізованої продукції ми бачимо, що виробництво продукції підприємством є матеріаломістким.

Близько 90% собівартості формується за рахунок накопичення матеріальних витрат. При цьому питома вага інших елементів є надзвичайно низькою.

Таблиця 2.25 - Матеріали, використані у виробництві

Сировина та матеріали	Значення, тис т					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
<i>Виробництво соняшникової олії</i>						
Соняшникове насіння	2286	2335	2523	2208	2732	3136
Питома вага, %	99,69	99,75	99,75	99,77	99,70	99,76
Розчинники та матеріали, що сприяють виробництву	2	1,3	1,4	1,2	1,1	1,2
Питома вага, %	0,09	0,06	0,06	0,05	0,04	0,04
Упаковка	5	4,5	5	3,8	7,1	6,3
Питома вага, %	0,22	0,19	0,20	0,17	0,26	0,20
<i>Рослинництво</i>						
Насіння	25	22	26	26	38	45
Питома вага, %	10,78	7,12	9,03	9,03	13,65	16,84
Добрива	206	285	260	260	238	220
Питома вага, %	88,79	92,26	90,34	90,34	85,52	82,30
Інші матеріали	1	1,9	1,8	1,8	2,3	2,3
Питома вага, %	0,43	0,62	0,63	0,63	0,83	0,86

Джерело: розроблено автором на основі [63;71;79]

Для виробництва соняшникової олії характерна наступна структура витрат сировини та матеріалі: 99,76% – насіння соняшнику, 0,04% – розчинники, 0,2% – упаковка. Для продуктів сільського господарства – 82,3% – добрива, 16,84% – насіння, 0,86% – інші матеріали. Отже, для виробничої діяльності КЕРНЕЛ ключовими ресурсами є насіння і добрива.

Засновуючись на результатах проведеного аналізу, ми можемо зробити наступні висновки: протягом аналізованого періоду у 2013, 2014 і 2016 рр. мало місце деяке зниження ефективності діяльності підприємства. 2014 р. знаменувався для КЕРНЕЛ навіть збитковістю діяльності. Із виявлених проблем можна виокремити недостатній рівень грошових ресурсів на рахунках у банках і низький рівень власного оборотного капіталу.

Протягом 2013-2017 рр. має місце зниження величини поточних зобов'язань підприємства і збільшення величини власного капіталу у період з 2015 по 2017 рр. В 2017 р. за рахунок випуску облігацій підприємству вдалось акумулювати 493648 тис. доларів. Даний крок призвів до збільшення величини

довгострокових зобов'язань, але дозволив вирівняти ситуацію з абсолютною ліквідністю підприємства. Більше того, у цей період величина активів заморожених у грошах переткнула допустиму межу.

2.3. Оцінка практики управління виробничим потенціалом КЕРНЕЛ ГРУП

Здійснимо аналіз ефективності управління виробничим потенціалом підприємства. Для цього адаптуємо алгоритмом аналізу рівня економічної безпеки підприємства за функціональними складовими до структури виробничого потенціалу підприємства. Розрахунки наведемо за структурними складовими виробничого потенціалу КЕРНЕЛ.

Таблиця 2.26 – Оцінка ефективності управління потенціалом виробничих фондів

Показник	Значення						Середнє значення	Оцінка
	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фондовіддача, дол/дол	3,75	3,40	3,95	3,70	3,91	4,15	3,81	3
Фондомісткість, дол/дол	0,27	0,29	0,25	0,27	0,26	0,24	0,26	3
Фондоозброєність, тис дол/особу	43,36	38,96	35,14	38,27	35,38	38,91	38,34	3
Рентабельність основ.засобів, %	14,1	-15,3	16,2	42,2	32,2	9,67	16,53	3
Кф. оновлення основ.засобів, дол/дол	0,22	0,11	0,05	0,18	0,14	0,14	0,14	2
Кф. зносу основ.засобів, дол/дол	0,11	0,12	0,1	0,09	0,08	0,1	0,10	3
Кф. вибуття основ.засобів, дол/дол	0,04	0,02	0,01	0,04	0,01	0,02	0,02	3
Середнє значення								2,86

Джерело: розраховано автором на основі [63;71;79]

Засновуючись на результатах аналізу ефективності управління виробничими фондами, ми можемо висунути твердження про його задовільний рівень (наближений до задовільного). Додаткову роботу слід провести щодо

підвищення частки оновлення основних фондів підприємства, а також щодо зниження показників фондомісткості.

Таблиця 2.27 – Оцінка ефективності управління потенціалом оборотних фондів

Показник	Значення						Середнє значення	Оцінка
	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Оборотність оборотних засобів, оборотів/рік	2,62	2,78	3,55	2,77	1,94	2,02	2,61	2
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	137	129	101	130	186	178	143,70	2
Оборотність грошових коштів, оборотів/рік	35,5	36,6	18	32,9	15,1	18,2	26,06	2
Тривалість 1 обороту грошових коштів, днів	10,1	9,84	20	10,9	23,8	19,8	15,74	2
Оборотність запасів, оборотів/рік	10,4	7,99	14,7	9,93	5,61	6,52	9,18	2
Тривалість 1 обороту запасів, днів	34,8	45,1	24,5	36,2	64,2	55,2	43,33	2
Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів/рік	18,5	24	41,5	26,4	24,9	26	26,90	4
Тривалість 1 обороту дебіторської заборгованості, днів	19,4	15	8,67	13,6	14,5	13,8	14,17	4
Середнє значення								2,50

Джерело: розраховано автором на основі [63;71;79]

Оцінка рівня ефективності управління оборотними фондами КЕРНЕЛ дозволила визначити його рівень як незадовільний.

Спостерігається збільшення тривалості оборотності оборотних фондів загалом і за окремими групами.

Підприємству слід вжити заходів щодо підвищення ефективності політики управління грошовими коштами і запасами. За близьке до ефективного рівня можна прийняти лише управління дебіторською заборгованістю підприємства, оскільки в середньому дебітори КЕРНЕЛ сплачують за своїми зобов'язаннями за 15 днів.

Таблиця 2.28 – Оцінка ефективності управління потенціалом нематеріальних активів

Показник	Значення						Середнє значення	Оцінка
	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фондовіддача, дол/дол	17,5	25,3	44,3	54,0	20,7	23,0	30,8	3
Фондомісткість, дол/дол	0,06	0,04	0,02	0,02	0,05	0,04	0,0	3
Фондоозброєність, тис. дол/особу	9,1	5,7	3,5	2,6	6,5	6,9	5,7	4
Рентабельність, %	66,0	-113,4	181,6	616,3	170,3	53,6	162,4	2
Середнє значення								3,00

Джерело: розраховано автором на основі [63;71;79]

Результативність управління потенціалом нематеріальних активів можна визначити на задовільному рівні. Проблемною є низхідна динаміка показника фондовіддачі і фондомісткості, що мала місце за рахунок неоднозначної зміни величини доходів підприємства.

Визначимо величину матеріально-технічного потенціалу підприємства на основі виведення середньої оцінки за його складовими $CP3HAЧ(2,86,0;2,5;3,0)=2,79$. Отже, ми можемо оцінити ефективність управління матеріально-технічним потенціалом КЕРНЕЛ у 2,79 бали – близький до задовільного.

Таблиця 2.29 – Оцінка ефективності управління трудовим потенціалом

Показник	Значення						Середнє значення	Оцінка
	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Виробіток на ОЕЗ, тис.т/особу	33,7	41,8	24,9	26,5	28,8	34,8	31,7	3
Виробіток у сільському господарстві, тис.т/особу	0,02 1	0,049	0,067	0,073	0,076	0,048	0,056	3
Кф. обороту по вибуттю, особи/особи	0,11	0,16	0,17	0,17	0,13	0,16	0,15	3
Кф. обороту по прийому, особи/особи	0,10	0,09	0,09	0,09	0,26	0,10	0,12	3

Продовження таблиці 2.29

Показник	Значення						Середнє значення	Оцінка
	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кф. плинності кадрів, особи/особи	0,07	0,10	0,09	0,09	0,08	0,08	0,09	4
Соціальні витрати на 1 працівника, дол	33,6	69,7	207,7	136,1	105,6	110,5	110,5	3
Частота травматизму і аварій, випадків/млн. роб. год	-	0,59	0,66	0,53	0,45	0,56	0,6	3
Середнє значення								3,14

Джерело: розраховано автором на основі [63;71;79]

В загальному рівень управління трудовими ресурсами на підприємстві також може бути оцінений як вищий за задовільний. Спостерігаються позитивні рухи щодо збільшення рівня соціальних витрат на 1 працівника, зниження травматизму на робочому місці і проведення робіт щодо зниження рівня плинності кадрів.

Визначимо величину ресурсного потенціалу підприємства на основі виведення середньої оцінки за його складовими $CP3HAЧ(2,79;3,14)=2,97$. Отже, ми можемо оцінити ефективність управління ресурсним потенціалом КЕРНЕЛ у 2,97 бали – задовільний рівень.

Визначимо величину інноваційного потенціалу КЕРНЕЛ у табл.2.30. Для аналізу розглянемо спрямування та динаміку зміни величини інвестиційних витрат підприємства та ефективність енерговитрат.

Таблиця 2.30 – Оцінка ефективності управління інноваційним потенціалом

Показник	Значення						Середнє значення	Оцінка
	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
1	3	4	5	6	7	8	9	10
Інвестиційні витрати на придбання ОЗ на 1 дол їх вартості, дол/дол	0,12	0,08	0,05	0,06	0,08	0,08	0,08	3

Продовження таблиці 2.30

Показник	Значення						Середнє значення	Оцінка
	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
1	3	4	5	6	7	8	9	10
Інвестиційні витрати на придбання нематеріальних активів на 1 дол їх вартості, дол/дол	0,25	0	0,04	0,01	0,02	0,07	0,07	3
Ланцюговий темп росту інвестиційних витрат, млн. дол.	-	-0,69	-0,71	1,5	2,68	0,7	0,70	3
Ланцюговий темп росту прибутку, млн. дол.	-	-2,02	-1,89	1,37	-0,21	-0,69	-0,69	3
Енерговитрати на 1 т переробленого соняшникового насіння, кВт	1536	1525	1463	1408	1430	1457	1470	4
Енерговитрати на сушіння 1 т зерна, кВт	81	63	67	66	65	65,25	67,88	4
Енерговитрати на 1 т вирощування зерна, кВт	1136	1072	824	708	618	805,5	860,58	4
Середнє значення								3,43

Джерело: розраховано автором

Результативність інноваційної діяльності підприємства може бути визначена на задовільному рівні.

Спостерігається чітка динаміка щодо зниження енерговитрат на основні виробничі процеси, що може бути свідченням покращення їх технології. Окрім того, мають місце постійне нарощування обсягів витрат інвестиційної діяльності підприємства.

Так значна частина інвестиційних витрат спрямовується на придбання основних засобів для підприємства. Що стосуються вкладання коштів в нематеріальні активи, то тут спостерігається значний рівень інвестування у 2013 р. з подальшим переходом до фази загасання.

Визначимо величину виробничого потенціалу підприємства на основі виведення середньої оцінки за його складовими $CP3HAЧ(2,97;3,43)=3,12$. Отже,

ми можемо оцінити ефективність управління виробничим потенціалом КЕРНЕЛ у 3,12 бали – задовільний рівень.



Рисунок 2.11 – Рівень ефективності управління виробничим потенціалом КЕРНЕЛ

Джерело: розроблено автором на основі [63;71;79]

Отже, ми можемо дійти висновку щодо задовільного рівня ефективності управління виробничим потенціалом КЕРНЕЛ. Вузкими місцями управління виробничим потенціалом підприємства є виробничі та оборотні фонди, а також нематеріальні активи.

2.4. Факторний аналіз чинників формування ефективної системи управління виробничим потенціалом КЕРНЕЛ ГРУП

Факторний аналіз є методом скорочення розмірності вибірки. Він звужує простір відібраних ознак до кількох факторів. Доцільність використання даного аналізу для КЕРНЕЛ полягає у тому, що він може визначити взаємозв'язок між складовими виробничого потенціалу підприємства.

За необхідності скорочення даних найефективнішим методом факторного аналізу є аналіз головних компонент (Principal components analysis). Даний метод допомагає здійснити пошук такого лінійного поєднання ознак, яке вилучить із них максимальну дисперсію.

Для оцінки ефективності функціонування підприємства побудуємо економіко-математичну модель, застосувавши факторний аналіз та програмний пакет IBM SPSS Statistics. Для побудови моделі у якості ознак використаємо дані Консолідованої фінансової звітності КЕРНЕЛ. Враховуючи той факт, що аналізу підлягатимуть останні 10 років функціонування підприємства, на основі проведеного аналізу в п.2.1 підберемо 5 ключових ознак:

- 1) вартість основних фондів (x_1), млн. дол.;
- 2) величина оборотних активів (x_2), млн. дол.;
- 3) вартість нематеріальних активів (x_3), млн. дол.;
- 4) витрати на оплату праці (x_4), млн. дол.;
- 5) інвестиційні витрати (x_5), млн. дол.

Процедура аналізу в SPSS може бути описана наступною послідовністю дій: Аналіз → Зниження розмірності → Факторний аналіз → Змінні (введення змінних) → Описові (обрати КМО) → Витяг (обрати матрицю кореляцій, метод головних компонент, графік власних значень) → Обертання (обрати Varimax) → Значення факторів (обрати «зберегти як змінні», метод Бартлетта).

Таблиця 2.31 – Пояснена сукупна дисперсія

Ознака	Початкові власні значення		
	Всього	Дисперсія %	Підсумковий %
1	2	3	4
x_1	3,15	63,002	63,002
x_2	1,01	20,201	83,203
x_3	0,682	13,641	96,844
x_4	0,116	2,321	99,165
x_5	0,042	0,835	100,000

Джерело: розраховано автором на основі [63;71;79]

Методом виділення факторів був обраний стандартний метод головних компонент. Метод обертання – Varimax. Згідно критерію сферичності Бартлетта значимість моделі складає 0,000993, отже, вибірка є репрезентативною.

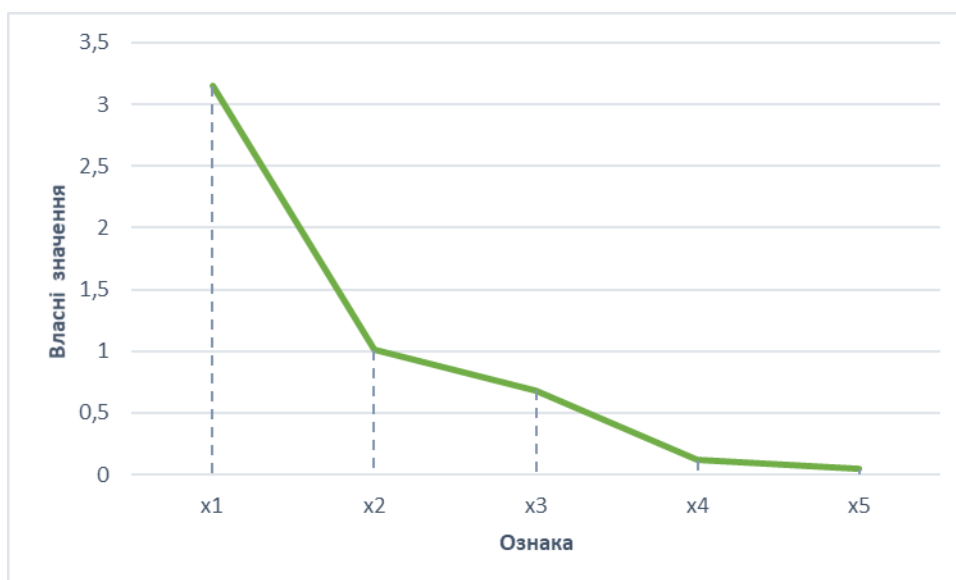


Рисунок 2.12 – Графік власних значень

Джерело: розроблено автором на основі [63;71;79]

Таблиця 2.32 – Матриця компонентів

Ознака	Фактор	
	1	2
1	2	3
x_1	0,880	-0,121
x_2	0,616	-0,419
x_3	0,939	0,252
x_4	0,875	-0,382
x_5	0,592	0,781

Джерело: розраховано автором на основі [63;71;79]

Факторні навантаження (навантаження компонентів) є коефіцієнтами кореляції між змінними і факторами. У відповідності до «правила великого пальцю» навантаження повинні характеризуватись мінімальним значенням у 0,7 і вище. Враховуючи те, що стандарт 0,7 є високим і реальні дані часто не відповідають даному критерію, доцільно також звертати увагу на навантаження від 0,6.

Таблиця 2.33 – Матриця перетворень компонентів

Фактор	1	2
1	2	3
1	0,819	0,573
2	-0,573	0,819

Джерело: розраховано автором на основі [63;71;79]

Таблиця 2.34 – Матриця коефіцієнтів значень компонентів

Ознака	Фактор	
	1	2
1	2	3
x_1	0,297	0,062
x_2	0,398	-0,228
x_3	0,101	0,375
x_4	0,445	-0,151
x_5	-0,289	0,741

Джерело: розраховано автором на основі [63;71;79]

В результаті проведеного аналізу було виокремлено 2 фактори, що впливають на предмет дослідження. Зважаючи на класичні вимоги «правила великого пальцю», перший фактор навантажився в значній мірі трьома компонентами: вартість основних фондів (x_1), вартість нематеріальних активів (x_3) і витрати на оплату праці (x_4). Очевидно, що на формування виробничого потенціалу КЕРНЕЛ з даної точки зору впливає ресурсний потенціал підприємства. Пом'якшуючи критерії відбору, ми бачимо, що високе навантаження фактору відбувається також з боку 2 ознаки – величини оборотних активів підприємства, що підтверджує висунуте припущення про те, що перший фактор впливу на виробничий потенціал аналізованого підприємства – це його ресурсний потенціал.

Цікавим є те, що інвестиційні витрати виокремились у другий фактор впливу на систему управління виробничим потенціалом підприємства. Причому ступінь навантаження фактору даною ознакою приймає доволі високе значення – 0,781. Виходячи із структури елементів, що формують виробничий потенціал підприємства, інвестиційні витрати (x_5) допомагають виділити як окремий фактор впливу – інноваційний потенціал підприємства. Проте вплив інноваційного потенціалу на формування системи управління виробничим потенціалом КЕРНЕЛ є настільки значним, що дана складова виокремилась в якості окремого фактору на ряду із ресурсним потенціалом, котрий є сукупність потенціалів основних та оборотних фондів, нематеріальних активів і трудових ресурсів підприємства. Отже, факторний аналіз оцінювання чинників

формування системи управління виробничим потенціалом КЕРНЕЛ дозволив виділити два ключових внутрішніх фактори впливу на виробничий потенціал підприємства:

- 1) ресурсний потенціал, що впливає на ефективність системи управління виробничим потенціалом КЕРНЕЛ як сукупність потенціалів основних та оборотних фондів, нематеріальних активів і трудових ресурсів підприємства. Причому найвагоміший вплив у виділення даного фактору здійснили саме потенціал основних фондів і нематеріальних активів;
- 2) інноваційний потенціал, що виокремився як окремий фактор за рахунок вагомості внеску інвестиційних витрат у формування виробничого потенціалу підприємства.

Висновки до розділу II

Таким чином, КЕРНЕЛ є українською компанією, яка функціонує в агропромисловому секторі з 1992 р. Основними напрямками діяльності компанії є виробництво соняшникової олії, сільське господарство, експорт зернових та надання послуг з перевалки зерна. На підприємствах групи працює понад 17 тис. осіб. У 2018 фінансовому році чистий дохід КЕРНЕЛ ГРУП склав 2403 млн. дол. США і був сформований переважно за рахунок доходу від реалізації продукції в олійноекстракційному сегменті.

Протягом аналізованого періоду у 2013, 2014 і 2016 рр. мало місце деяке зниження ефективності діяльності підприємства. 2014 р. знаменувався для КЕРНЕЛ навіть збитковістю діяльності. Із виявлених проблем можна виокремити недостатній рівень грошових ресурсів на рахунках у банках і низький рівень власного оборотного капіталу.

Протягом 2013-2017 рр. спостерігається низхідна тенденція руху величини поточних зобов'язань підприємства і збільшення величини власного капіталу у період з 2015 по 2017 рр. В 2017 р. за рахунок випуску облігацій підприємству вдалось акумулювати 493648 тис. доларів. Даний крок призвів до

збільшення величини довгострокових зобов'язань, але дозволив вирівняти ситуацію з абсолютною ліквідністю підприємства. Більше того, у цей період величина активів заморожених у грошах переткнула допустиму межу.

Ключовим чинником формування виробничого потенціалу КЕРНЕЛ виявилась саме його ресурсна складова. Додатковий аналіз дозволив визначити вузькі місця підприємства в управлінні потенціалом основними та оборотними фондами, а також трудовими ресурсами. Факторами, знижуючими рівень виробничого потенціалу підприємства є такі його складові як використання основних та оборотних фондів, а також нематеріальних активів. У загальному рівень ефективності використання виробничого потенціалу можна означити як задовільний.

РОЗДІЛ III. НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КЕРНЕЛ ГРУП

3.1. Напрямки удосконалення управління виробничим потенціалом у практиці КЕРНЕЛ ГРУП

В основі результативності роботи підприємства лежить ефективне управління його виробничим потенціалом. Процес управління виробничим потенціалом – це планування, організація та контроль використання всіх його складових, а саме: потенціалу основних та оборотних фондів, нематеріальних активів, трудових ресурсів та інноваційного потенціалу. Система управління виробничим потенціалом підприємства покликана створювати умови для забезпечення узгодженої роботи всіх виробничих ланок, безперебійності і безперервності виробництва, високої точності його планування, ефективного використання виробничих ресурсів тощо [25, с.45].

В результаті аналізу, проведеного у 2 розділі було виявлено ряд проблем пов'язаних з управління виробничим потенціалом КЕРНЕЛ:

- 1) високий ступінь зношеності сільськогосподарської техніки (67,7% амортизаційних відрахувань у загальній структурі зносу припадає на сільськогосподарський сегмент);
- 2) зниження рівня оборотності оборотних коштів підприємства, головним чином завдяки значному збільшенню обсягів запасання готової продукції і сировини та матеріалів, що призводить до збільшення витрат, пов'язаних із їх зберіганням;
- 3) відтік трудових ресурсів зайнятих переважного в сільськогосподарському сегменті, у міста, що формує проблему нестачі кваліфікованих кадрів;
- 4) недостатня ефективність використання виробничих відходів, пов'язана із незастосованою можливістю збільшення обсягів доходів від їх реалізації.

У таблиці 3.1 відобразимо співвідношення виявлених проблем і функцій управління, котрих вони торкаються.

Таблиця 3.1 – Напрямки удосконалення управління виробничим потенціалом КЕРНЕЛ ГРУП

		Функції управління виробничим потенціалом			
		Планування	Організація	Мотивація	Контроль
Проблема	Знос техніки	+	+		+
	Зниження оборотності оборотних засобів	+	+		+
	Відтік трудових ресурсів			+	
	Обмеженість напрямків використання відходів виробництва		+		

Отже, ми бачимо, з точки зору управління виробничим потенціалом підприємства значний знос сільськогосподарської техніки є результатом неефективного планування і організації її використання, а також контролю. Внаслідок несвоєчасного технічного обслуговування, недотримання умов експлуатації та зберігання машин, низької періодичності змащування деталей формується фактичний стан зазначеної проблеми.

Зниження оборотності оборотних засобів також є сигналом вад виконання раніше зазначених управлінських функцій: в результаті неефективності системи планування і організації оборотних фондів порушується структура оборотних засобів підприємства і значна частина його активів «заморожується» у вигляді запасів.

Проблема відтоку кваліфікованих кадрів носить більш глобальний характер і залежить в значній мірі від зовнішніх соціально-демографічних і політико-економічних факторів впливу на підприємство. Проте підвищення ефективності системи мотивації праці може стати основою часткового подолання проблеми.

Згідно результатам факторного аналізу, важливим елементом виробничого потенціалу КЕРНЕЛ є його матеріально-технічний потенціал. На ряду із інноваційною складовою він є одним із найважливіших чинників формування виробничого потенціалу підприємства. Одним з основних напрямів підвищення ефективності використання матеріально-технічного потенціалу будь-якого підприємства є економія матеріальних ресурсів. Вона може бути

реалізована за рахунок комплексного використання сировини, що охоплює повну переробку виробничих відходів. Ігнорування можливості підвищення ефективності використання виробничих відходів є свідченням незадовільного рівня організації управління елементом виробничого потенціалу підприємства.

З окресленого кола проблем зупинимось на розробці шляхів вирішення проблеми за двома напрямками: підвищення ефективності використання виробничих відходів і оборотності оборотних засобів.

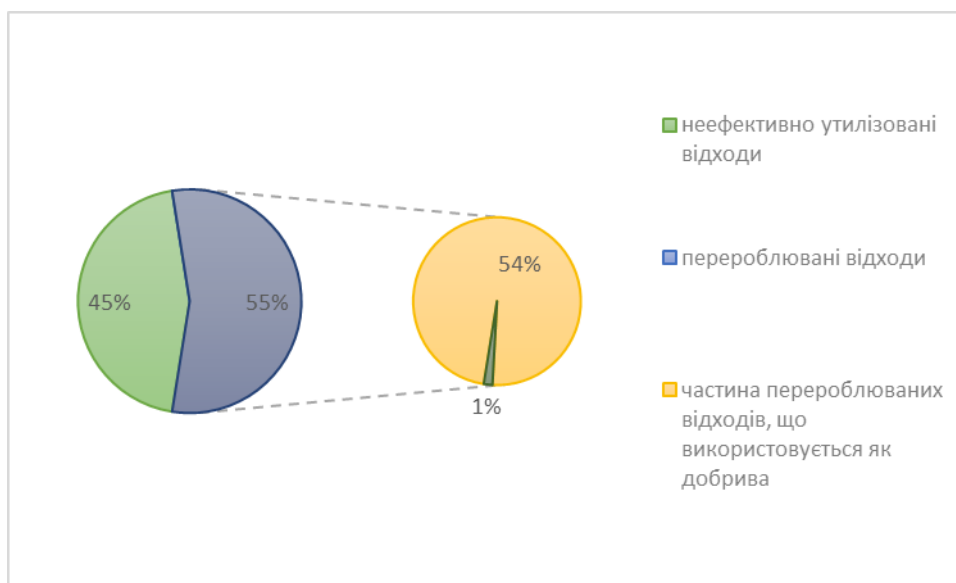


Рисунок 3.1 – Фактичні напрями використання відходів АПК в Україні

Джерело: [67]

Щороку в АПК України утворюється 109 млн. т відходів, з них неефективно утилізуються 49 млн. т., а 60 млн. т використовуються з метою подальшої переробки. Близька 1 млн. т відходів перероблюється для отримання теплової і електричної енергії, а залишок у обсязі 59 млн. т споживається АПК як добрива для покращення якості ґрунту або корм для худоби. З 49 млн. т відходів, що сьогодні підлягають неефективній утилізації, майже 20 млн. т можуть бути спрямовані на реалізацію економічно доцільних проектів [67].

Згідно даним щорічного звіту КЕРНЕЛ найбільші обсяги відходів підприємства припадають на лушпиння – залишок біомаси в процесі подрібнення соняшнику. Так, наприклад, у 2018 р. підприємство виготовило 570 тис. т лушпиння соняшнику, з яких 42% було спалено для виробництва

теплової та електричної енергії, необхідної для виробничих процесів, а решту було продано третім особам [64].

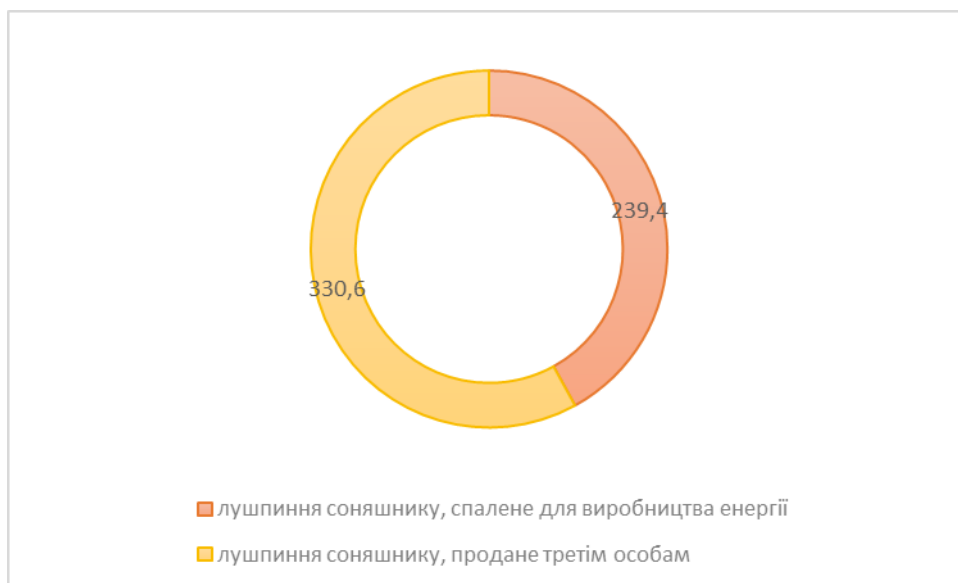


Рисунок 3.2 – Фактичні напрями використання відходів ОЕЗ КЕРНЕЛ у 2018 р.

Джерело: розроблено автором на основі [64]

Основним відходом, що виробляється галуззю рослинництва, є солома. Наразі на підприємстві використовується практика, за котрої після завершення заготівлі, солома залишається на полях і служить органічним добривом, що запобігає ерозії ґрунтів. Основна частина відходів, що залишається в елеваторах, також продається третім особам для подальшого використання в якості корму для великої рогатої худоби або біопалива, а решта – відправляється на звалища [64].

Залишок біомаси після роботи дробильних установ на підприємстві використовується також для виробництва пару. Один з нафтовидобувних заводів КЕРНЕЛ оснащений обладнанням для когенерації енергії, що дозволяє постачати зелену енергію в мережу. У 2018 фінансовому році він спалив 55 тис. т соняшникової лушпиння, виробивши 158 гікалорій тепла для виробничих цілей та 9,8 млн КВт електроенергії [64].

Наведена інформація є свідченням того, що для КЕРНЕЛ характерна відносно висока ефективність використання відходів виробництва. Проте 58% відходів ОЕЗ могли б створювати більшу додану вартість для підприємства за

рахунок їх перероблення з метою подальшої реалізації. Аналогічне твердження можна застосувати до рослинництва і елеваторів.

Сьогодні найрозповсюдженішою є практика енергетичного використання виробничих відходів підприємств АПК, проте це не єдиний ефективний захід запобігання їх втрати. Так, наприклад, неенергетичне використання відходів у якості корму, підстилки і добрива для покращення властивостей ґрунту є більш доцільним ніж виробництво з них теплової і електричної енергії. За мінімальних капітальних витрат на пряме використання дані проекти негайно окупаються за рахунок економії грошових коштів, призначених для закупівлі добрив, корму для тварин/птих або підстилки [67].

Виробництво матеріалів із відходів АПК є альтернативою виробництву енергії. Такі проекти потребують інвестицій у обсязі 1200-12100 євро на 1 т використаних протягом доби відходів в залежності від устаткування, що застосовується, технології і видів відходів. Строк окупності даних проектів складає 5-7 років [67].

Однак, виробництво матеріалів із окремих видів відходів АПК є доволі вигідною справою. Рентабельним є виробництво лізину, дріжджів з меляси, пектину з жому, олії із макухи. Через високу вартість вироблюваних матеріалів на відкритому ринку термін окупності подібних проектів складає 1-2 роки [67].

З метою підвищення оборотності оборотних фондів підприємства пропонується застосувати систему ощадливого виробництва на підприємствах групи. Японська концепція ощадливого виробництва покликана управляти виробничим підприємством, засновуючись на прагненні мінімізації усіх видів втрат і клієнторієнтованості бізнесу. Розвиток підприємства, що застосовує системи ощадливого виробництва, досягається за рахунок дотримання принципу безперервного вдосконалення, залучення до вирішення наявних проблем усього персоналу компанії і мінімізації рівня усіх видів запасів. Вперше ощадливе виробництво було використано у XX ст. Тайті Оно, директором компанії Toyota Motor. Він визначав сім видів втрат («муда») на підприємстві, котрі підлягали ліквідації [10]:

- 1) людська активність, що споживає ресурси, але не надає цінності;
- 2) помилки, що потребують виправлення;
- 3) продукування нікому непотрібних виробів;
- 4) виконання дій, котрі можуть бути уникненні;
- 5) переміщення людей і вантажів без мети і потреби;
- 6) затримка виконання окремою стадії через запізнення на попередній;
- 7) товари і послуги, що не відповідають вимогам споживачів.

В основі реалізації концепції лежить послідовне впровадження систем ощадливого виробництва, охарактеризованих у таблиці нижче.

Таблиця 3.2 – Характеристика систем ощадливого виробництва

Система ощадливого виробництва	Сутність	Цілі
1	2	3
Total Productive Maintenance	Система покликана забезпечити оптимальні умови експлуатації обладнання. Мета – досягнення найкращого співвідношення рівня ефективності використання обладнання і витрат на їх утримання. Засіб досягнення: залучення до процесу обслуговування обладнання всього персоналу підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - уникнення нещасних випадків; - уникнення несправності обладнання; - мінімізація проблем з якістю; - виключення несвоєчасних поставок
5S	Організація робочого місця в п'ять кроків: <ul style="list-style-type: none"> - Seri (сортування) – розподіл речей на потрібні і непотрібні; - Seiton (підтримання порядку) – система зберігання речей, що забезпечує швидкий і простий доступ до них; - Seiso (підтримання в чистоті) – чистота і охайність на робочому місці; - Seiketsu (підтримка порядку) – стандартизація виробничих процесів; - Shitsuke (вдосконалення) – виховання звички до точно виконання усіх процедур і дотримання правил у працівників 	<ul style="list-style-type: none"> - спрощення використання робочого місця; - впорядкування виробництва; - доведення до автоматизму усіх виробничих процесів; - мінімізація ймовірності випуску браку за рахунок людського фактору
RoKa-yoke	Система ощадливого виробництва, котра допомагає уникнути помилок в процесі виробництва або вчасно їх виявити. Дослівний переклад з японської «захист від дурня». Це означає що мінімізації підлягають помилки, викликані людським фактором. RoKa-yoke регулює виробничий процес одним із двох методів: системою контролю (зупинка обладнання при порушенні норми або блокування заготовок зажимами) і системою попередження (сигнал для оператора, що вимагає подолати проблему)	<ul style="list-style-type: none"> - мінімізація впливу людського фактору на ефективність виробничого процесу; - уникнення браку; - підвищення якості випущеної продукції

Продовження таблиці 3.2

Система ощадливого виробництва	Сутність	Цілі
1	2	3
Single-Minute Exchange of Dies	Уявляє собою метод ощадливого виробництва метою якого є зменшення витрат виробництва при переналадці і переоснащенні обладнання. За допомогою SMED переналадка обладнання займає до 10 хвилин робочого часу. В основі системи лежить розподіл процесу переоснащення на два типи операцій: внутрішні та зовнішні. Внутрішні виконуються під час зупинки обладнання, зовнішні – під час роботи. Задача SMED перетворення внутрішніх операцій у зовнішні	<ul style="list-style-type: none"> - мінімізація втрат часу на переоснащення обладнання; - синхронізація процесів роботи і переналадки обладнання; - підвищення ефективності використання обладнання; - стандартизація процесу переоснащення
Кайдзен	Система ощадливого виробництва, що заснована на безперервному вдосконаленні процесів виробництва, розробки і управління. До процесу вдосконалення залучаються усі працівники підприємства. Основоволожні принципи Кайдзен: фокусування на клієнтах, безперервні зміни у всіх сферах діяльності, визнання і обговорення проблем, пропаганда відвертості і відкритості, створення робочих команд і кружків якості тощо	<ul style="list-style-type: none"> - задоволення потреб клієнтів; - поступовий невинний розвиток усіх процесів на підприємстві; - підвищення ефективності виявлення «вузьких» місць; - підвищення ефективності пошуку рішень проблем, що виникли; - швидке поширення інформації підприємством; - ефективний розподіл функцій працівників
Канбан	Система організації виробництва, за якої матеріальний потік витягується кінцевими ділянками з попередніх. Ефективність і гнучкість системи досягається за рахунок орієнтації працівників на місцях, а не вибудовування складних і громіздких планів керівництвом. Керування виробничими процесами в межах системи відбувається за допомогою спеціальних карток, котрі слугують сигналом для робітників, що і в якій послідовності робити. В основі системи лежать також принципи безперервного вдосконалення і точно в строк	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення ефективності організації виробництва на підприємстві; - гнучкість виробництва; - позамова орієнтованість виробничої системи; - мінімізація рівня виробничих запасів і витрат на їх зберігання; - спрощення процесу керування виробництвом; - «прозорість» і відкритість кожного виробничого процесу; - підвищення швидкості виконання замовлень
Just in time	Концепція, метою якої є така організація руху матеріальних потоків, за якої досягається поступлення усіх матеріалів і напівфабрикатів в необхідній кількості, в зазначене місце і точно в час	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення ефективності керування рухом матеріальних потоків в виробництві; - мінімізація запасів сировини та матеріалів і готової продукції; - зниження обсягів незавершеного виробництва; - зниження обсягів витрат

Джерело: [10]

Світовий досвід впровадження концепції ощадливого виробництва показав, що вона сприяє зменшенню виробничих запасів на 50%, а товарних на 8%, забезпечуючи підвищення оборотності оборотних фондів[25, с.54-58].

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження заходу з оптимізації використання виробничих відходів

З метою обґрунтування економічної доцільності неенергетичного використання відходів ОЕЗ пропонується порівняти два варіанти застосування соняшникового лушпиння: виробництво кормових дріжджів і паливних брикетів.

Паливні брикети з пресованого соняшникового лушпиння – це ефективні та екологічні чисті матеріали, які майже не димлять під час горіння, не залишають попелу та золи на стінках котлу. Еко брикети не містять шкідливих компонентів. Також через низький вміст води такі брикети можуть бути використані як в звичайних котлах, так і в піролізних чи обігрівачах довгого горіння.

Температура згорання брикетів із лушпиння соняшника набагато більша ніж при згоранні деревини, майже співпадає із згоранням вугілля. Під час згорання 1 т брикетів із лушпиння соняшнику виділяється стільки ж теплової енергії, як при згоранні 685 л паливного мазуту, 500 л дизельного палива, 479 м³ природного газу та 1600 кг деревини.

Лушпиння є цінною сировиною для одержання кормових дріжджів, гідролізного спирту, фурфуролу. Відходи соняшника завдяки високому вмісту білка і вітамінів вважаються одними з найцінніших і відносно дешевих кормів для сільськогосподарських тварин. Так, застосування відходів соняшнику при відгодівлі свиней дозволяє ефективно підвищити продуктивність тварин. Вартість проектів по вирощуванню кормових дріжджів з лушпиння складає від € 8000 до € 12 000 на 1 т використовуваних відходів на добу. Строк окупності таких проектів складає близько 2 років.

Розрахуємо чистий економічний ефект від впровадження двох різних проектів з неенергетичної переробки соняшникового лушпиння. Для цього візьмемо історичні дані про обсяг переробки соняшникового насіння, обсяг соняшникового лушпиння, отриманого в результаті переробки насіння, а також відсотки реалізованого лушпиння третім особам у 2016-2018 фінансових роках. Отримані історичні данні та пропорції між ними використаємо як базу для побудови прогнозу до 2022. Базові прогнозні значення будуть побудовані на основі середніх пропорцій між переробленим соняшниковим насінням, отриманим та реалізованим лушпинням.

Важливим аспектом розрахунку економічної ефективності пропозиції є врахування запланованих Компанією заходів із розширення виробничих потужностей у найближчий час: до 2021 року планується побудова нового олійноекстракційного заводу на Заході України потужністю 1000-1500 тис. т перероблювальної сировини на рік, а також придбання додаткових виробничих вузлів загальною потужністю 1000 тис. т на рік. В межах нашого розрахунку ми робимо декілька припущень:

- 1) починаючи з 2019 і по 2021 роки Компанія збільшуватиме виробничі потужності на 330 тис. т на рік за рахунок придбання нових виробничих вузлів;
- 2) будівництво нового ОЕЗ закінчиться у 2021 році, а його введення в експлуатацію відбудеться у 2022 році;
- 3) компанія не використовує весь виробничий потенціал, та залишає 20% в якості запасу міцності;
- 4) переробка лушпиння в межах запропонованих проектів відбувається цілодобово 365 днів на рік.

Виходячи з наведених вище припущень, ми розрахували прогнозні значення обсягів переробки соняшникового насіння, отриманого внаслідок переробки соняшникового лушпиння, а також обсяг лушпиння, що залишається "вільним" після його енергетичної переробки. Використовуючи наведені

прогнозні показники, буде розрахована максимальна необхідна виробнича потужність для переробки "вільного" лушпиння.

Таблиця 3.3 – Вихідні значення для розрахунку чистого економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг переробленого соняшникового насіння, тис. т	2685	2959	3136	3400	3664	3928	4728
Обсяг виробленого соняшникового лушпиння, тис. т	364	454	570	534	575	616	742
%ваги виробленого соняшникового лушпиння у структурі переробленого соняшникового насіння	14%	15%	18%	16%	16%	16%	16%
% соняшникового лушпиння, що реалізується третім сторонам	53%	49%	58%	53%	53%	53%	53%
Обсяг соняшникового лушпиння, що реалізується третім сторонам, тис. т	193	222	331	285	307	329	396
Очікуваний приріст виробничих потужностей, тис. т/рік	-	-	-	330	330	330	1000
Необхідна критична виробнича потужність на добу, тис. т	0,53	0,61	0,91	0,78	0,84	0,90	1,08

Джерело: розраховано автором на основі [63;71;79]

Для цілей розрахунку капітальних інвестицій, а також майбутніх грошових потоків від реалізації нової продукції, отриманої в результаті неенергетичної переробки соняшникового лушпиння, було проведено маркетингове дослідження на виявлені середні (медіанні) ціни на кормові дріжджі, паливні брикети та лушпиння в чистому вигляді, а також ціни на придбання відповідних виробничих ліній та бази їхнього розміщення (завод). Узагальнимо інформацію у табл.3.4.

Таблиця 3.4 – Визначення середніх цін для розрахунку економічної ефективності заходів

Показник	Значення
1	2
Вартість соняшникового лушпиння на ринку, грн/т	250
Вартість брикетів із соняшникового лушпиння, грн/т	2 500
Вартість кормових дріжджів, грн/т	1 500
Капітальні витрати на 1 т (максимально) перероблювальної сировини на добу (вироблення кормових дріжджів), грн	384 000
Капітальні витрати на 1 т (максимально) перероблювальної сировини на добу (вироблення паливних брикетів), грн	926 000
Вартість виробничих потужностей для виробництва брикетів, грн	98 639 450
Облікова ставка НБУ (остання актуальна)	18%

Джерело: розроблено автором на основі [54;67]

Для розрахунку чистого економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів було обрано метод дисконтування майбутніх грошових потоків. В якості ставки дисконту було обрано актуальну облікову ставку НБУ. Базою порівняння є майбутні грошові надходження від реалізації непереробленого лушпиння, при умові відсутності додаткових капітальних вкладень.

Таблиця 3.5 – Розрахунок економічної ефективності реалізації проектів з неенергетичного використання соняшникового лушпиння методом дисконтування грошових потоків

Показник, грн	2018	2019	2020	2021	2022	NPV
1	2	3	4	5	6	7
Реалізація лушпиння	-	71 136 823	76 660 388	82 183 953	98 922 029	183 376 537
Виробництво та реалізація кормових дріжджів	-514 925 030	426 820 938	459 962 328	493 103 719	593 532 175	663 882 077
Виробництво та реалізація паливних брикетів	-1 102 494 781	711 368 230	766 603 880	821 839 531	989 220 291	899 447 757

Джерело: розраховано автором

Отже, за результатами розрахунків ми бачимо, що у порівнянні із застосованою на підприємстві практикою реалізації 58% наявного обсягу лушпиння третім особам обидва заходи неенергетичного використання відходів ОЕЗ є економічно доцільними. Зважаючи на те, що чиста приведена вартість

виробництва і реалізації брикетів перевищує показник кормових дріжджів на 35,48%, можна прийняти рішення про більшу доцільність впровадження проекту з виробництва брикетів.

3.3. Обґрунтування доцільності застосування концепції ощадливого виробництва для КЕРНЕЛ ГРУП

Доведемо ефективність впровадження концепції ощадливого виробництва. В основу підрахунку покладемо очікування щодо збереження середніх за останні роки тенденцій приросту показників діяльності КЕРНЕЛ ГРУП і екстраполяцію світової практики впровадження концепції у вигляді зменшення виробничих запасів на 50%, а товарних на 8%. Від інших видів запасів будемо чекати скорочення у розмірі 5% (припущення автора). Систему припущень сформуємо у вигляді таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Базові припущення щодо результату впровадження концепції ощадливого виробництва

Вид запасів	Питома вага у структурі запасів у 2018 фін. році	Очікуване скорочення
1	2	3
Готова продукція	57,18%	8%
Сировина та матеріали	22,13%	50%
Товари для перепродажу	10,06%	5%
Аграрна продукція	6,01%	8%
Паливо та мастильні матеріали	1,20%	5%
Пакувальні матеріали	0,44%	5%
Незавершене виробництво	0,44%	5%
Інші запаси	2,54%	5%
Всього	-	-

Джерело: розраховано автором

У середньому протягом останніх років для запасів підприємства була характерна динаміка у вигляді 15% зростання. Після послідовного скорочення кожної групи запасів на 50%, 8% і 5% відповідно ми отримали величину сукупної величини запасів, відображено у табл.3.7. Розрахуємо також показники оборотності оборотних фондів підприємства у таблиці 3.8.

Таблиця 3.7 – Прогноз зміни величини запасів від впровадження концепції

Сукупна величина запасів, млн. грн.	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6
До змін	10318	11866	13646	15692	18046
Після змін	10318	9866	11346	13047	15005

Таблиця 3.8 – Прогноз зміни показників оборотності запасів від впровадження концепції

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності запасів (до змін)	-	5,69	5,30	4,93	4,59
Коефіцієнт оборотності запасів (після змін)	-	6,26	6,37	5,93	5,52
Ланцюговий приріст коефіцієнту оборотності	-	9,91%	20,27%	20,27%	20,27%

Джерело: розраховано автором

З таблиці 3.8 видно, що в результаті впровадження заходів вдасться підвищити оборотність запасів підприємства на 9,91%-20,21% у порівнянні із очікуваними показниками без впровадження системи.

3.4. Прогнозування тенденцій зміни економічної ефективності діяльності КЕРНЕЛ ГРУП в умовах реалізації запропонованих заходів та їх вплив на управління виробничим потенціалом підприємства

Проаналізуємо вплив запропонованих заходів на економічну ефективність реалізації управління виробничим потенціалом та на підприємство в цілому. Для цього розрахуємо приріст чистого прибутку від їх впровадження. За захід 1 приймемо проект з неенергетичного використання виробничих відходів, за захід 2, відповідно – впровадження концепції ощадливого виробництва. Дані розрахунку наведемо у таблицях 3.9-3.10.

Таблиця 3.9 – Розрахунок впливу пропозиції 1 на фінансовий результат КЕРНЕЛ ГРУП

Показник, грн	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток від нормальної діяльності	1566712000	1676381840	1793728569	1919289569	2053639838

Продовження таблиці 3.9

Показник, грн	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації паливних брикетів	-	711368230	766603880	821839531	989220291
Собівартість основних матеріалів	-	-	-	-	-
Собівартість додаткових матеріалів	-	-142273646	-153320776	-164367906	-197844058
Амортизація виробничих ліній	-	-100385533	-100385533	-100385533	-100385533
Продовження Амортизація приміщень заводу	-	-6575963	-6575963	-6575963	-6575963
Заробітна плата основного та додаткового виробничого персоналу	-	-147000000	-147000000	-147000000	-147000000
Витрати на соціальні заходи	-	-3234000	-3234000	-3234000	-3234000
Адміністративні витрати	-	-21341047	-21341047	-21341047	-21341047
Витрати на збут	-	-92477870	-99658504	-106839139	-128598638
Інші операційні та інші витрати	-	-20052003	-21011359	-21970715	-24877855
Валовий прибуток	-	310328167	346376697	382425227	491663197
Податок на прибуток	-	-55859070	-62347806	-68836541	-88499375
Чистий прибуток проекту	-	254469097	284028892	313588686	403163821
Сумарний прибуток	-	1930850937	2077757461	2232878255	2456803660
Приріст чистого прибутку в результаті впровадження запропонованих заходів	-	15%	16%	16%	20%

Джерело: розраховано автором

Для проведення розрахунку припустимо, що чистий прибуток Компанії протягом прогнозованого періоду буде зростати на 7% щорічно. При цьому собівартість основного матеріалу для виробництва брикетів – соняшникового лушпиння – прирівнюється до нуля. Це пов'язано з тим фактом, що у даній роботі розглядається не діяльність окремого підприємства, а весь холдинг.

Для розрахунку величини амортизаційних відрахувань застосуємо прямолінійний метод. Припустимо, що строк корисної експлуатації виробничих ліній складатиме 10 років, а приміщень заводу 15 років. Нехай для забезпечення функціонування заводу з виробництва брикетів необхідно задіяти трудові ресурси в чисельності 1,5 тис. осіб. Середня очікувана заробітна платана на підприємстві за прогнозами, здійсненими у розділі 1, складає 350 дол/міс. Витрати на соціальні заходи складатимуть 22% від фонду оплати праці. Величину адміністративних, збутових та інших операційних витрат розрахуємо як середню частку даних статей витрат у структурі Звіту про фінансові результати за попередні роки. Податок на прибуток приймемо на рівні у 18%.

Отже, не зважаючи на те, що даний вид діяльності запропоновано як допоміжний, ми бачимо, що його впровадження може генерувати додатковий прибуток для підприємства. В результаті реалізації пропозиції з виробництва брикетів із соняшникового лушпиння, ми отримаємо приріст чистого прибутку КЕРНЕЛ ГРУП на 15-20% у 2019-2022 рр. Окрім того, з точки зору управління виробничим потенціалом КЕРНЕЛ, застосування даного заходу сприяє розвитку його інноваційної компоненти і потенціалу оборотних фондів, що проявлять себе у вигляді економічного використання ресурсів підприємства.

Базові припущення використанні для прогнозування фінансового результату КЕРНЕЛ ГРУП при розрахунку впливу першого заходу збережемо й для заходу 2. Виходячи із очікування стосовно того, що впровадження концепції призведе до скорочення величини витрат на складування, розрахуємо вплив пропозиції на фінансових результат. В основу прогнозу покладемо середній відсоток витрат на складування у структурі витрат на збут за 2013-2018 рр. – 5,88%.

Таблиця 3.10 – Розрахунок впливу пропозиції 2 на фінансовий результат

Показник, млн. грн.	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	67284	71994	77033	82426	88196
Собівартість реалізованої продукції	-59016	-63147	-67567	-72297	-77357
Збутові витрати (до змін)	-4301	-4602	-4924	-5269	-5637
Збутові витрати (після змін)	-4301	-4467	-4779	-5114	-5472

Продовження таблиці 3.10

Показник, млн. грн.	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток (збиток) (до змін)	1568	1678	1795	1921	2055
Чистий прибуток (збиток) (після змін)	-	1813	1940	2076	2221
Ланцюговий приріст чистого прибутку	-	8%	8%	8%	8%

Джерело: розраховано автором

З табл.3.10 видно, що впровадження заходу матиме місце скорочення величини збутових витрат у середньому на 150 млн. грн. в рік (5,4 млн. дол.). В результаті чого матиме місце збільшення величини чистого прибутку в середньому на 8%.

Тоді сукупний вплив на фінансовий результат КЕРНЕЛ ГРУП може бути відображений у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Розрахунок сукупного впливу розроблених заходів на фінансовий результат КЕРНЕЛ ГРУП

Показник, грн	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6
Сумарний прибуток	-	2066147861	2222525169	2387779703	2622548209
Приріст чистого прибутку в результаті впровадження запропонованих заходів	-	23%	24%	24%	28%

Згідно проведеним вище розрахункам впровадження заходу з неенергетичного використання виробничих відходів і концепції ощадливого виробництва на підприємстві згенерує за 2019-2022 рр. додатковий прибуток у розмірі 2,321 млрд. грн., що еквівалентно 82,9 млн. дол.

Здійснимо аналіз ефективності управління виробничим потенціалом підприємства після впровадження розробки.

Таблиця 3.12 – Ефективність управління потенціалом виробничих фондів

Показник, дол/дол	Фактичне значення					Середнє значення	Оцінка
	2018	2019	2020	2021	2022		
1	2	3	4	5	6	7	8
Фондовіддача, дол/дол	4,15	4,09	4,26	4,29	4,33	4,2	4
Фондомісткість, дол/дол	0,24	0,24	0,23	0,23	0,23	0,24	4
Фондоозброєність, тис дол/особу	38,91	41	43,3	45,7	48,2	43,95	5
Рентабельність основ.засобів, %	9,67	0,11	0,12	0,12	0,13	0,11	4

Продовження таблиці 3.12

Показник, дол/дол	Фактичне значення					Середнє значення	Оцінка
	2018	2019	2020	2021	2022		
1	2	3	4	5	6	7	8
Кф. оновлення основ.засобів, дол/дол	0,14						2
Кф. зносу основ.засобів, дол/дол	0,10						4
Кф. вибуття основ.засобів, дол/дол	0,02						4
Середнє значення							3,86

Джерело: розраховано автором

З таблиці видно, що впровадження заходів позитивно впливає на оцінку ефективності управління потенціалом основних фондів підприємства. Спостерігається збільшення показника фондівдачі і зниження середнього рівня фондомісткості. При цьому має місце стабілізація показника рентабельності основних фондів на середньому рівні у 11%.

Таблиця 3.13 – Ефективність управління потенціалом оборотних фондів

Показник	Значення					Середнє значення	Оцінка
	2018	2019	2020	2021	2022		
1	2	3	4	5	6	7	8
Оборотність грошових коштів, оборотів/рік	26,06						2
Тривалість 1 обороту грошових коштів, днів	15,74						2
Оборотність запасів, оборотів/рік	6,52	6,26	6,37	5,93	5,52	6,12	3
Тривалість 1 обороту запасів, днів	55,2	57,5	56,5	60,7	65,2	59,0	3
Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів/рік	26,9						4
Тривалість 1 обороту дебіторської заборгованості, днів	14,17						4
Середнє значення							3

Джерело: розраховано автором

У зв'язку із тим, що зміна показників управління потенціалом нематеріальних активів і трудовим потенціалом є складно передбачуваною, внаслідок запровадження запропонованих заходів, приймемо значення оцінки

ефективності управління виробничим потенціалом в майбутніх періодах за оцінку 2018 року - 3,0 бали і 3,14 бали відповідно.

Визначимо величину матеріально-технічного потенціалу підприємства на основі виведення середньої оцінки за його складовими $CP3HAЧ(3,86;3,0;3,0)=3,29$ – задовільний рівень використання. Ми можемо очікувати підвищення ефективності управління матеріально-технічним потенціалом КЕРНЕЛ у на 17,8%. Визначимо величину ресурсного потенціалу підприємства на основі виведення середньої оцінки за його складовими $CP3HAЧ(3,29;3,14)=3,22$. Очікуваний приріст ефективності управління ресурсним потенціалом складає 8,3%.

Таблиця 3.14 – Ефективність управління інноваційним потенціалом

Показник	Значення				Середнє значення	Оцінка
	2019	2020	2021	2022		
1	2	3	4	5	6	7
Інвестиційні витрати на придбання ОЗ на 1 дол їх вартості, дол/дол	0,14		0,08		0,11	4
Інвестиційні витрати на придбання нематеріальних активів на 1 дол їх вартості, дол/дол	0,07					3
Ланцюговий темп приросту інвестиційних витрат, млн. дол.	0,70					3
Ланцюговий темп приросту прибутку, млн. дол.	0,12	0,08	0,08	0,11	0,10	3
Енерговитрати на 1 т переробленого соняшникового насіння, кВт	1470					4
Енерговитрати на сушіння 1 т зерна, кВт	68					4
Енерговитрати на 1т вирощування зерна, кВт	861					4
Середнє значення						3,57

Джерело: розроблено автором

Позитивний вплив від впровадження заходу також спостерігається в контексті інноваційного потенціалу за рахунок підвищення середньої величини прибутку і інвестиційних витрат на придбання ОЗ на 1 їх вартості. Рівень використання інноваційного потенціалу зріс на 9,3%.

Визначимо величину виробничого потенціалу підприємства на основі виведення середньої оцінки за його складовими $CP3HAЧ(3,22;3,57)=3,4$. Тобто, в загальному після впровадження запропонованих заходів матиме місце приріст

ефективності управління виробничим потенціалом в середньому на 8,8% протягом 2019-2022 років.



Рисунок 3.3 – Рівень управління виробничим потенціалом КЕРНЕЛ після впровадження

Джерело: розроблено автором

Отже, внаслідок виробництва з частини соняшникового лушпиння брикетів, очікується середнє підвищення ефективності управління виробничим потенціалом КЕРНЕЛ на 8,8% разом із середнім приростом чистого прибутку підприємства на 25%.

Висновки до розділу III

В результаті проведеного дослідження було виявлено 4 напрямки підвищення ефективності управління виробничим потенціалом КЕРНЕЛ ГРУП і обраного 2 пріоритетних: підвищення оборотності оборотних фондів та оптимізація використання виробничих відходів.

Зокрема виявилось, що тільки протягом 2018 фінансового року на підприємствах КЕРНЕЛ ГРУП було вироблено 570 тис. т соняшникового лушпиння в результаті роботи ОЕЗ. Близька 42% відходів було використано для генерації енергії з метою забезпечення потреб виробництва та інших господарських потреб, а 58% – реалізовані 3 особам.

В роботі було запропоновано два заходи щодо підвищення ефективності використання соняшникового лушпиння: виробництво паливних брикетів і кормових дріжджів. Обидва заходи довели свою економічну доцільність у порівнянні із реалізацією відходів третім лицям. Потенційно чиста приведена вартість виробництва та реалізації кормових дріжджів могла б скласти 663,9 млн. грн., паливних брикетів – 899,5 млн. грн. В той час як реалізація відходів третім лицям складе 183,4 млн. грн. Тобто будь-який з обраних заходів є більш економічно доцільний за фактично використовуваний.

Сутність проблеми оборотності оборотних фондів підприємства в значній мірі представлена тенденцією до накопичення запасів підприємств, в результаті котрого спостерігається збільшення тривалості їх обороту. Для вирішення проблеми пропонується впровадити на підприємстві найпопулярнішу в світі макрологістичну концепцію, яка втілює в собі широкий комплекс заходів, спрямований на таку оптимізацію виробничої діяльності підприємства, в результаті котрої матиме місце мінімізація величини усіх видів запасів підприємства.

Впровадження концепції на підприємствах призводить до вирішенню широкого кола проблем, серед котрих – зменшення витрат пов'язаних із зберіганням і складуванням запасів і оптимізація їх розміру. В результаті досягнення такого оптимального мінімуму для КЕРНЕЛ очікується економічний ефект у вигляді приросту величини прибутку на 601 млн. грн. та підвищення оборотності запасів на 9,91%-20,27% протягом 2019-2022 рр.

Впровадження запропонованих заходів з виробництва брикетів і концепції ощадливого виробництва дозволить отримати місце позитивний ефект від управління виробничим потенціалом КЕРНЕЛ ГРУП. На основі повторного розрахунку інтегрального показника ефективності управління виробничим потенціалом підприємства, ми можемо визначити підвищення рівня ефективності управління виробничим потенціалом на 8,8%. Загальний приріст чистого прибутку підприємства після впровадження заходів складатиме 2,3 млрд. грн.

ВИСНОВКИ

Безумовно важливою складовою розвитку економіки України є її виробнича сфера. Точна оцінка величини та джерел формування потенціалу підприємства дозволяє менеджменту компанії оптимізувати свою діяльність у полі прийняття управлінських рішень з урахуванням фактичних можливостей. Тому сьогодні в межах дослідження діяльності промислових підприємств вітчизняними та російськими науковцями активно опрацьовується категоріально-понятійний апарат терміну «потенціал підприємства» і «виробничий потенціал» як його складової, аналізуються джерела його формування та розробляється методологія оцінки його рівня та ефективності використання.

В свою чергу аналіз ефективності управління виробничим потенціалом дає змогу оцінити результативність прийнятих менеджментом підприємства рішень, дослідити її динаміку. Здійснені після оцінки висновки і виявлені сильні та слабкі сторони управління дозволяють корегувати вже наявну виробничу стратегію підприємства і розробляти нові більш доцільні заходи щодо підвищення його виробничого потенціалу.

В результаті розробки даної магістерської дисертації на основі використання загальнонаукових і спеціальних методів дослідження було виконано наступні завдання:

- 1) визначено економічну сутність виробничого потенціалу підприємства;
- 2) охарактеризовано зміст та теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємства;
- 3) розкрито сутність методичних підходів до оцінки ефективності управління виробничим потенціалом підприємства;
- 4) досліджено фактичний стан виробничо-господарської діяльності КЕРНЕЛ ГРУП;
- 5) проведено фінансового-економічний аналіз стану КЕРНЕЛ ГРУП;
- 6) вивчено практику управління виробничим потенціалом КЕРНЕЛ ГРУП;

- 7) здійснено дослідження факторів впливу на систему управління виробничим потенціалом КЕРНЕЛ ГРУП;
- 8) обґрунтовано напрями удосконалення системи управління виробничим потенціалом підприємства;
- 9) розраховано економічну доцільність впровадження заходу з неенергетичного використання відходів;
- 10) розраховано економічну доцільність впровадження концепції ощадливого виробництва;
- 11) визначено вплив запропонованих заходів на економічну ефективність реалізації управління виробничим потенціалом та на підприємство в цілому.

Зокрема за результатами вивчення науково-практичної літератури у розділі I було виявлено, що виробничий потенціал підприємства – це результат діяльності господарюючого суб'єкта, виражений у потенційних економічних результатах (обсяг виробленої продукції, прибуток, показники ефективності використання ресурсів, дохід від реалізації продукції), що базується на оптимальному співвідношенні виробничих ресурсів підприємства, наявних в певному місці в конкретний час і перетворених виробничим процесом у фактори виробництва. В свою чергу сутність управління виробничим потенціалом підприємства полягає у цілеспрямованому впливі менеджменту підприємства на його складові елементи засобами організації, планування, мотивації та контролю.

Згідно результатам 2 розділу, КЕРНЕЛ є крупною українською компанією, що функціонує на сільськогосподарських ринках України з 1994 р. Сьогодні компанія характеризується завершеним циклом виробництва, а її продукція експортується в понад як 60 країн світу, перетворюючи КЕРНЕЛ на лідера з виробництва і продажу соняшникової олії в світі. Бізнес-модель підприємства включає власне сільське господарство, розвинену мережу елеваторів для зберігання продуктів сільського господарства, потужні ОЕЗ, а також портові термінали, що забезпечують експорт продукції в країни

зарубіжжя. Перспектива діяльності підприємства полягає у нарощуванні експорту зернових культур та соняшникової олії і зростанні дедалі більшої потреби світових ринків. Тому сьогодні для КЕРНЕЛ питання забезпечення ефективності використання виробничого потенціалу відіграє особливу роль.

Важливим елементом виробничого потенціалу КЕРНЕЛ є його матеріально-технічна складова. На ряду із інноваційною складовою він є одним із найвагоміших чинників формування виробничого потенціалу підприємства. Одним з основних напрямів підвищення ефективності використання матеріально-технічного потенціалу будь-якого підприємства є економія матеріальних ресурсів. Вона може бути реалізована за рахунок комплексного використання сировини, що охоплює повну переробку виробничих відходів.

Згідно даним щорічного звіту КЕРНЕЛ найбільші обсяги відходів підприємства припадають на лушпиння – залишок біомаси в процесі подрібнення соняшнику. Так, наприклад, у 2018 р. підприємство виготовило 570 тис. т лушпиння соняшнику, з яких 42% було спалено для виробництва теплової та електричної енергії, необхідної для виробничих процесів, а решту продано третім особам [64].

Сьогодні найрозповсюдженішою є практика енергетичного використання виробничих відходів підприємств АПК, проте це не єдиний ефективний захід запобігання їх втрати. Виробництво матеріалів із відходів АПК є альтернативою виробництву енергії. Такі проекти потребують інвестицій у обсязі 1200-12100 євро на 1 т використаних протягом доби відходів в залежності від устаткування, що застосовується, технології і видів відходів.

В роботі порівняно 2 заходи з неенергетичного використання відходів ОЕЗ: виробництво брикетів із соняшникового лушпиння і кормових дріжджів. За результатами розрахунків, у порівнянні із фактично застосованою на підприємстві практикою реалізації 58% наявного обсягу лушпиння третім особам обидва заходи виявились економічно доцільними. Зважаючи на те, що чиста приведена вартість виробництва і реалізації брикетів перевищила

показник кормових дріжджів на 35,48%, було прийняти рішення про більшу доцільність впровадження проекту з виробництва брикетів.

Виявилось, що впровадження проекту з виробництва брикетів може потенційно генерувати додатковий прибуток для підприємства. В результаті реалізації пропозиції з виробництва брикетів із соняшникового лушпиння очікується приріст чистого прибутку КЕРНЕЛ на 15-20% у 2019-2022 рр.

Індикатор проблеми управління оборотністю оборотних фондів в значній мірі представлений тенденцією до накопичення запасів підприємств, в результаті котрої спостерігається збільшення тривалості їх обороту. Для вирішення проблеми пропонується впровадити на підприємстві найпопулярнішу в світі макрологістичну концепцію, яка втілює в собі широкий комплекс заходів, спрямований на таку оптимізацію виробничої діяльності підприємства, в результаті якої матиме місце мінімізація величини усіх видів запасів підприємства. Впровадження концепції на підприємствах призводить до вирішенню широкого кола проблем, серед котрих – зменшення витрат пов'язаних із зберіганням і складуванням запасів і оптимізація їх розміру. Завдяки досягненню такого оптимального мінімуму для КЕРНЕЛ очікується економічний ефект у вигляді приросту величини прибутку на 601 млн. грн. та підвищення оборотності запасів на 9,91%-20,27% протягом 2019-2022 рр. Окрім того, з точки зору управління виробничим потенціалом КЕРНЕЛ, застосування даного заходу повинно посприяти розвитку його інноваційної компоненти і потенціалу основних та оборотних фондів.

Внаслідок виробництва з частини соняшникового лушпиння брикетів у поєднанні із впровадженням концепції ощадливого виробництва, очікується середнє підвищення ефективності управління виробничим потенціалом КЕРНЕЛ на 8,8%. Загальна величина приросту прибутку від впровадження двох заходів складатиме 2,32 млрд. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абалкин Л. И. Диалектика социалистической экономики. - М.: Мысль, 1981. - 351 с.
2. Авдеенко В.Н. Производственный потенциал промышленного предприятия // В.Н. Авдеенко, В.А. Котлов. – М.: Экономика, 1989. – 240 с.
3. Ажаман І. А. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства / І. А. Ажаман, О. І. Жидков. // Економіка та держава, 2018. – №4. – С. 22-25.
4. Анчишкин А.И. Прогнозирование роста экономики. - М.: Экономика, 1996. - 98 с.
5. Афанасьєв М.В. Економічна діагностика : навч. метод. посіб. / М.В. Афанасьєв, Г.В. Білоконенко. – Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2007. – 296 с.
6. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємств: діагностика, стратегія, ефективність. – К.: Вища шк., 1995. – 265 с.
7. Горбунов Э. Экономический потенциал развитого социализма // Вопросы экономики, 1981. - № 9. - С. 97-106.
8. Гусев С.А. Логистические подходы к организации производства / С.А. Гусев, Д.А. Красникова, В.В. Лозовая // Вестник Саратовского государственного технического университета, 2010 – №1 том 2 – С. 121-126.
9. Дзюбинська Х. М. Обґрунтування необхідності виявлення факторів впливу на рівень виробничого потенціалу підприємств / Х. М. Дзюбинська, М. В. Шашина // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 15-16 грудня 2017 р.) «Сучасні тенденції в економіці та управлінні» / Запоріжжя: ГО «Східноукраїнський інститут економіки та управління», 2017. – С.18-19.
10. Дзюбинська Х. М. Обґрунтування необхідності застосування систем ощадливого виробництва для підвищення ефективності промислових підприємств / Х. М. Дзюбинська, М. В. Шашина // Економіка та суспільство, 2018. – №18.

11. Дзюбинська Х. М. Оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом підприємства за його складовими / Х. М. Дзюбинська, М. В. Шашина // Економічні студії, 2018. – №4.
12. Дзюбинська Х. М. Проблема оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом підприємства / Х. М. Дзюбинська, М. В. Шашина // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 27 жовтня 2018 р.) «Інвестиційно-інноваційні моделі розвитку підприємств в умовах сучасної нестабільності» / Львів: Львівська економічна фундація, 2018.
13. Дзюбинська Х. М. Соціально-економічні фактори впливу на рівень виробничого потенціалу підприємств / Х. М. Дзюбинська, М. В. Шашина // Регіональна економіка та управління, 2017. – №5. – С. 53–57.
14. Донец Ю.Ю. Эффективность использования производственного потенциала. – К.: Знание, 1978. - 123 с.
15. Дубровин И.А. Организация и планирование производства на предприятиях. Учебное пособие / И.А. Дубровин. – М.: МГУПБ, 2000, 237 с.
16. Економіка підприємства (Книга 1) / За заг. ред. П.В. Круша, К.В. Шелехова. – К.: Політехніка, 2011. – 660 с.
17. Економіка підприємства (Книга 2) / За заг. ред. П.В. Круша, К.В. Шелехова. – К.: Політехніка, 2011. – 630 с.
18. Економіка підприємства: Навч. посіб. / Калина А.В., Котвицький А.А., Стожок О.З. – К.: Знання України, 2007. – 324 с.
19. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 3 // Редкол.: ...С.В. Мочерний (відп. ред) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2002. – 952 с.
20. Касперович, С.А. Организация производства и управление предприятием: учеб. пособие для студентов технических специальностей / С.А. Касперович, Г.О. Коновальчик. – Минск: БГТУ, 2012. – 344 с.
21. Коваль Л. В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура / Л. В. Коваль // Вісник Національного університету "Львівська політехніка", 2010. – № 690 : Логістика. – С. 59-65.

22. Копылов Е.А. Оперативное планирование и управление производством как фактор эффективного формирования и использования оборотных средств// Организатор производства. / Е.А. Копылов. - № 4 - М.: Экономика и финансы, 2004. - С. 27 -28.
23. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. / Н.С. Краснокутська // К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
24. Крикавський Є.В. Логістика для економістів: Підручник/Є.В. Крикавський. – Львів: Вид-во національного університету "Львівська політехніка", 2004. – 448 с.
25. Кузнєцова Т.В. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник / Т.В. Кузнєцова, Ю.В. Красоввська, О.М. Подлевська // Рівне: НУВГП, 2016. – 195 с.
26. Кулиш С.М. Исследование развития современных представлений о категории «экономический потенциал» и основные направления формирования его концепции / С.М. Кулиш // Вестник экономики, права и социологии, 2015. – №1 – С.32-34.
27. Лапенков В.И. Техничко-экономический анализ деятельности предприятия: Учебное пособие. / В.И. Лапенков., З.Г. Сангадиев – Улан-Удэ.:Изд-во ВСГТУ, 2000.- 240 с.
28. Лапін Е. В. Економічний потенціал підприємства / Е. В. Лапін. – Суми: Университетская книга, 2002. – 309 с.
29. Лісовенкова І. М. Виробничий потенціал підприємства: методологічні підходи / І. М. Лісовенкова. // Економічний вісник НГУ, 211. – №2. – С. 47–55.
30. Лобов Ф.М. Оперативное управление производством / Ф.М. Лобов. – Ростов н/Д: Феникс, 2003. - 160 с.
31. Логистика: Учебник / Под ред. Б.А. Аникина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 367 с.
32. Лукинов И. Аграрный потенциал: исчисление и использование / И. Лукинов, А. Онищенко, Б. Пасхавер // Вопросы экономики, 1988.-№ 1.-С. 12-21.

33. Мейер М.В. Оценка эффективности бизнеса / М.В. Мейер; пер. с англ. А.О. Корсунского. М.: Вершина, – 2004. – 272 с.
34. Мерзликина Г.С. Оценка экономической состоятельности предприятия: монография / Г.С. Мерзликина, Л.С. Шаховская // Волгоград: ВолгГТУ, 1998. – 265 с.
35. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: Навч. посіб. / В.О. Мец. – К.: Вища школа, 2003. – 278 с.
36. Модели и методы теории логистики: учеб. пособие / под ред. В.С. Лукинского; 2е изд. СПб.: Питер, – 2007. – 448 с.
37. Новицкий Н.И. Организация производства на предприятиях. / Н.И. Новицкий. – М.: Финансы и статистика, – 2001. - 392 с.
38. Организационный потенциал предприятия : учебное пособие / сост. : В. Н. Лазарев, Е. В. Пирогова, М. В. Кангро. – Ульяновск : УлГТУ, 2016. – 190 с.
39. Организация производства и управление предприятием: Учебник / Туровец О.Г., Бухалков М.И., Родинов В.Б. и др.; Под ред. О.Г. Туровец – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2009 – 544 с. – (Высшее образование).
40. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства / А. Е. Воронкова, В. П. Пономарьов, Г. І. Дібніс. – К.: Техніка, 2000. – 152 с.
41. Распопов В.М. Управление изменениями: учеб. пособие / В.М. Распопов. М.: Магистр, – 2008. – 238 с.
42. Свободин В. Потенциал сельскохозяйственного предприятия и оценка эффективности его использования // Вестник статистики, 1984. - № 10. - С. 7-9.
43. Скоробогата Л.В. Оцінка та технології обліку економічного потенціалу діяльності підприємств [Текст]: дис. к.е.н.: 08.06.04 / Скоробогата Лариса Вікторівна; “Державна академія статистики, обліку та аудиту Держкомстату України”. – Київ, 2005. – 220 с.
44. Смолякова И.И. Подходы к определению и оценке производственного потенциала сельскохозяйственных организаций / И. И. Смолякова // Исследования и разработки в области машиностроения, энергетики и управления: материалы XIII Междунар. науч.-техн. конф. студентов,

- магистрантов и молодых ученых, Гомель, 25–26 апр. 2013 г. / М-во образования Респ. Беларусь, Гомел. гос. техн. ун-т им. П. О. Сухого. – Гомель: ГГТУ им. П. О. Сухого, 2013. – С. 376-379.
45. Толпежников Р.О. Методика оцінювання виробничого потенціалу підприємства / Р.О. Толпежников // Економіка і регіон, 2012. – №6 – С.102-106.
 46. Туровец О.Г. Эволюция производственных систем в условиях становления инновационной экономики / О.Г. Туровец, В.Н. Родионова // Организатор производства, 2008. - №2. - С. 69-73.
 47. Управление проектами: Пер. с англ. / Под ред. А. И. Кочеткова и др. – СПб., 1993.
 48. Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємства та аналіз: Навч. посіб./ Ю.С. Цал-Цалко. – К.: Вища школа, – 2003. – 278 с.
 49. Черников Д. Эффективность использования производственного потенциала и конечные народнохозяйственные результаты // Экономические науки, 1981. - № 10. - С. 89-97.
 50. Шевченко Д.К. Проблемы эффективности использования экономического потенциала. - Владивосток; Изд-во Дальневост. ун-та, 1984.
 51. Академічний тлумачний словник [Електронний ресурс] // Webmezha., 2018. – URL: <http://sum.in.ua/s/potencial>.
 52. Бізнес довідник "Флагма" [Електронний ресурс] // Flagma, 2018. – URL: <https://flagma.ua/luzga-podsolnechnika-so420721-2.html>.
 53. Вікісловник [Електронний ресурс] // Вікісловник, 2018. – URL: <https://ru.wiktionary.org>.
 54. Звіт KERNEL HOLDING S.A. за 2008 р. [Електронний ресурс] // KERNEL HOLDING S.A., 2008. – URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/09/Kernel_FY2008_Annual_Report.pdf.
 55. Звіт KERNEL HOLDING S.A. за 2009 р. [Електронний ресурс] // KERNEL HOLDING S.A., 2009. – URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/09/Kernel_FY2009_Annual_Report.pdf.

56. Звіт KERNEL HOLDING S.A. за 2010 р. [Електронний ресурс] // KERNEL HOLDING S.A., 2010. – URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/09/Kernel_FY2010_Annual_Report.pdf.
57. Звіт KERNEL HOLDING S.A. за 2011 р. [Електронний ресурс] // KERNEL HOLDING S.A., 2011. – URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/09/Kernel_FY2011_Annual_Report.pdf.
58. Звіт KERNEL HOLDING S.A. за 2012 р. [Електронний ресурс] // KERNEL HOLDING S.A., 2012. – URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/09/Kernel_FY2012_Annual_Report.pdf.
59. Звіт KERNEL HOLDING S.A. за 2013 р. [Електронний ресурс] // KERNEL HOLDING S.A., 2013. – URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/09/Kernel_FY2013_Annual_Report.pdf.
60. Звіт KERNEL HOLDING S.A. за 2014 р. [Електронний ресурс] // KERNEL HOLDING S.A., 2014. – URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/09/Kernel_FY2014_Annual_Report.pdf.
61. Звіт KERNEL HOLDING S.A. за 2015 р. [Електронний ресурс] // KERNEL HOLDING S.A., 2015. – URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/09/Kernel_FY2015_Annual_Report.pdf.
62. Звіт KERNEL HOLDING S.A. за 2016 р. [Електронний ресурс] // KERNEL HOLDING S.A., 2016. – URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/09/Kernel_FY2016_Annual_Report.pdf.
63. Звіт KERNEL HOLDING S.A. за 2017 р. [Електронний ресурс] // KERNEL HOLDING S.A., 2017. – URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/09/Kernel_FY2017_Annual_Report.pdf.
64. Звіт KERNEL HOLDING S.A. за 2018 р. [Електронний ресурс] // KERNEL HOLDING S.A., 2018. – URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2018/10/Kernel_FY2018_Annual_Report_-1.pdf.
65. Конспект лекцій з дисципліни “ПОТЕНЦІАЛ І РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА” [Електронний ресурс] // Західнодонбаський інститут економіки та управління. – 2008. – URL: <http://studbase.com/manuals/42/1>.

66. Конспект лекцій з дисципліни «Потенціал і розвиток підприємства» [Електронний ресурс] // Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», 2014. – Режим доступу: http://ep.nmu.org.ua/ua/files/КОНСПЕКТ_ЛЕКЦ_Потенциал_днев.pdf.
67. ОБРАЩЕНИЕ С ОТХОДАМИ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА: Возможности для Украины [Електронний ресурс] // Международная финансовая корпорация, 2013. – URL: <http://biomass.kiev.ua/images/library/info-materials/waste-of-agrocomplex-2013.pdf>.
68. Офіційний сайт KERNEL [Електронний ресурс] // KERNEL, 2018. – URL: <https://www.kernel.ua/>.
69. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс] // Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України, 2018. – URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/31454383>.
70. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс] // Держстат України, 2018. – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
71. Презентація результатів діяльності KERNEL HOLDING S.A. за 2018 р. [Електронний ресурс] // KERNEL HOLDING S.A., 2018. – URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2018/10/Kernel_FY2018_Annual_Presentation.pdf.
72. Річна фінансова звітність KERNEL HOLDING S.A. на 30 липня 2011 р. [Електронний ресурс] // KERNEL HOLDING S.A., 2011. – URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/09/Kernel_FY2011_Annual_Report_Standalone.pdf.
73. Річна фінансова звітність KERNEL HOLDING S.A. на 30 липня 2012 р. [Електронний ресурс] // KERNEL HOLDING S.A., 2012. – URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/09/Kernel_FY2012_Annual_Report_Standalone.pdf.
74. Річна фінансова звітність KERNEL HOLDING S.A. на 30 липня 2013 р. [Електронний ресурс] // KERNEL HOLDING S.A., 2013. – URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/09/Kernel_FY2013_Annual_Report_Standalone.pdf.

FY2013_Annual_Report_Standalone.pdf.

75. Річна фінансова звітність KERNEL HOLDING S.A. на 30 липня 2014 р. [Електронний ресурс] // KERNEL HOLDING S.A., 2014. – URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/09/Kernel_FY2014_Annual_Report_Standalone.pdf.
76. Річна фінансова звітність KERNEL HOLDING S.A. на 30 липня 2015 р. [Електронний ресурс] // KERNEL HOLDING S.A., 2015. – URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/09/Kernel_FY2015_Annual_Report_Standalone.pdf.
77. Річна фінансова звітність KERNEL HOLDING S.A. на 30 липня 2016 р. [Електронний ресурс] // KERNEL HOLDING S.A., 2016. – URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/09/Kernel_FY2016_Annual_Report_Standalone.pdf.
78. Річна фінансова звітність KERNEL HOLDING S.A. на 30 липня 2017 р. [Електронний ресурс] // KERNEL HOLDING S.A., 2017. – URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/09/Kernel_FY2017_Annual_Report_Standalone.pdf.
79. Річна фінансова звітність KERNEL HOLDING S.A. на 30 липня 2018 р. [Електронний ресурс] // KERNEL HOLDING S.A., 2018. – URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2018/10/Kernel_FY2018_Annual_Report_Standalone.pdf.
80. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки України на період до 2020 року [Електронний ресурс] // МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРОДОВОЛЬСТВА УКРАЇНИ, 2013. – URL: <http://minagro.gov.ua/node/7644>

ДОДАТКИ

Консолідований звіт про фінансовий стан КЕРНЕЛ ГРУП

Частина 1. Активи

Активи, млн. дол.	30.06.2013	30.06.2014	30.06.2015	30.06.2016	30.06.2017	30.06.2018
1	2	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи	1271,5	1046,5	807,1	788,9	888,4	1006,2
Основні засоби	763,3	643,5	535,2	538,7	569,7	588,1
Нематеріальні активи	159,5	94,7	52,6	36,8	104,9	104,5
Гудвіл	161,7	138,6	119,4	121,9	114,1	103,7
Інвестиції в дочірні підприємства	94,0	98,1	57,0	52,2	51,0	52,2
Відстрочені податкові активи	22,9	11,6	15,5	20,2	11,9	18,5
Дебіторська заборгованість з податку на прибуток	15,0	33,5	13,9	8,1	5,0	4,6
Інші необоротні активи	55,1	26,5	13,4	11,0	31,7	134,6
II. Оборотні активи	1066,9	860,7	656,1	716,9	1120,7	1189,6
Гроші та їх еквіваленти	78,8	65,4	129,1	60,4	143,4	132,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	150,8	99,8	56,1	75,2	87,2	92,4
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	110,1	56,9	60,6	53,0	82,7	113,3
Дебіторська заборгованість з податку на прибуток	19,3	11,7	16,6	7,4	8,2	6,9
Дебіторська заборгованість з ПДВ	190,7	144,5	88,2	130,4	135,3	114,7
Інвентар	270,2	299,5	158,8	200,2	386,7	368,5
Поточні біологічні активи	247,0	182,8	146,6	190,3	256,2	289,4
Інші фінансові активи	0,0	0,0	0,0	0,0	21,0	72,3
III. Активи, утримувані для продажу	23,2	11,8	2,5	3,6	0,0	14,7
Баланс	2361,6	1919,0	1465,6	1509,4	2009,1	2210,5

Консолідований звіт про фінансовий стан КЕРНЕЛ ГРУП

Частина 2. Пасиви

Пасиви, млн. дол.	30.06. 2013	30.06. 2014	30.06. 2015	30.06. 2016	30.06. 2017	30.06. 2018
1	2	3	4	5	6	7
I. Власний капітал, що належить KERNEL HOLDING S.A.	1335,5	1029,7	889,6	995,3	1153,0	1170,7
Статутний капітал	2,1	2,1	2,1	2,1	2,2	2,2
Додатковий капітал	503,8	503,8	503,8	503,8	521,8	521,8
Резерв премій	3,0	3,2	4,8	6,6	7,0	8,1
Резерв переоцінки основних засобів	40,1	39,5	39,5	43,8	43,8	43,8
Резерв курсових різниць	-160,6	-367,7	-586,3	-691,9	-707,5	-724,1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	947,1	848,8	925,7	1130,9	1285,7	1318,9
I. Власний капітал, що належить третім лицам	16,8	1,0	1,3	1,7	4,6	6,9
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	309,3	291,0	116,7	139,0	557,6	557,4
Довгострокові кредити банків	256,6	247,5	88,9	81,8	5,6	2,8
Зобов'язання за договорами фінансової оренди	19,1	12,5	6,3	2,3	2,9	7,7
Відстрочені податкові зобов'язання	27,7	17,2	19,6	17,1	24,9	19,6
Випущені облігації	0,0	0,0	0,0	0,0	493,6	494,8
Інші довгострокові зобов'язання	5,8	13,7	1,9	37,7	30,6	32,5
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	698,2	596,1	458,1	373,3	293,9	475,5
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	47,1	33,4	27,4	41,9	52,8	73,6
Дебіторська заборгованість за отриманими авансами	201,6	79,6	63,4	76,9	88,7	104,9
Короткострокові кредити банків	398,6	405,8	298,0	179,6	131,7	224,8
Поточна частка довгострокових кредитів банків	50,9	77,3	69,3	74,8	2,8	2,8
Відсотки за випущеними облігаціями	0,0	0,0	0,0	0,0	17,9	17,9
інші фінансові зобов'язання	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	51,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1,9	1,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Баланс	2361,6	1919,0	1465,6	1509,4	2009,1	2210,5

ДОДАТОК В

Консолідований звіт про фінансові результати КЕРНЕЛ ГРУП

Стаття, млн. дол.	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції	2796,8	2393,3	2329,5	1988,5	2168,9	2403,0
Чиста зміна справедливої вартості біологічних активів та сільськогосподарської продукції	14,9	-17,1	-6,8	20,1	-2,9	18,7
Собівартість реалізованої продукції	- 2361,0	- 1968,0	- 1810,5	- 1548,5	- 1722,8	- 2107,7
Валовий прибуток (збиток)	450,6	408,2	512,2	460,2	443,3	314,0
Інший операційний дохід	66,5	60,5	82,9	44,6	40,7	59,1
Операційні витрати	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Збутові витрати	-238,1	-262,9	-198,5	-158,3	-159,0	-153,6
Загальні та адміністративні витрати	-78,2	-77,0	-68,3	-59,3	-59,9	-80,0
Прибуток від операційної діяльності	200,9	128,7	328,3	287,2	265,0	139,6
Фінансові витрати	-74,9	-72,5	-68,6	-57,1	-62,3	-65,1
Прибуток (збиток) від курсових різниць	2,9	-98,8	-152,9	30,4	-2,7	5,4
Інші витрати	-5,7	-51,8	-10,5	-16,6	-1,5	-31,0
Частка доходів / (збитків) дочірніх підприємств	-2,2	3,9	5,1	3,9	-1,1	1,2
Фінансовий результат до оподаткування	121,0	-90,4	101,3	247,8	197,4	50,1
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-6,2	-11,4	-0,4	-3,9	-18,8	5,9
Збиток за період від припиненої діяльності	-9,6	-5,6	-5,3	-17,0	0,0	0,0
Чистий прибуток (збиток)	105,3	-107,4	95,5	226,8	178,6	56,0